

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de l'Institut d'Entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke et de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec.

#### Comité de direction

Marc-Urbain Proulx  
Gilles Saint-Pierre

#### Graphisme

Clémence Bergeron

#### Édition

Esther Cloutier enr.

#### Secrétariat

Marie Gaudreault

#### Comité de lecture et de rédaction

Marc-Urbain Proulx, *UQAC*  
Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*  
Paul Prévost, *U. Sherbrooke*  
Mario Carrier, *UQAT*  
Germain Desbiens, *Fondation de l'Entrepreneurship*  
André Joyal, *UQTR*  
Serge Côté, *UQAR*  
Denis Martel, *UQAC*  
Bruno Jean, *UQAR*  
Louis Dussault, *UQAC*  
Yves Lachance, *UQAC*  
Louis Jacques Filion, *École H.E.C.*  
Yvon Gasse, *U. Laval*  
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*  
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*  
Jean-Pierre Collin, *INRS Urbanisation*  
Gilles Paquet, *U. Ottawa*

## Revue Organisations et territoires

Réflexion sur la gestion, l'innovation  
et l'entrepreneurship



<b>Identifier des occasions d'affaires.....</b>	<b>5</b>
Louis Jacques Fillion	
<b>La croissance et les emplois: une étude complémentaire au développement régional.....</b>	<b>17</b>
Paul-Émile David	
<b>La productivité des services de police au Québec.....</b>	<b>25</b>
Jacques Desbiens	
<b>Responsabilisation économique des collectivités locales et régionales.....</b>	<b>35</b>
Robert J. Gravel	
<b>Organisation industrielle, sous-traitance et région périphérique.....</b>	<b>45</b>
André Billette et Mario Carrier	
<b>Réflexion à propos des ressources du moyen-nord québécois.....</b>	<b>53</b>
Sergieh F. Moussaly	
<b>L'entrepreneuriat des femmes au Mali.....</b>	<b>67</b>
Safiah Abderhamane Kounta	
<b>Le conseil en management: une profession en mutation.....</b>	<b>73</b>
Karine Gineste et Jacques Grisé	
<b>Les systèmes experts: une approche pour assister les dirigeants de petites entreprises.....</b>	<b>83</b>
Khalid Lyoussoufyine et Louis Raymond	
NOUVELLES DE L'ENTREPRENEURSHIP	
<b>Les intervenants en entrepreneurship font le bilan de leurs actions.....</b>	<b>93</b>
Germain Desbiens	
<b>Entrevue</b>	
Entrevue avec Marcel Lafrance	
<b>Le parrainage, un soutien qui fait la différence.....</b>	<b>99</b>
Louis Jacques Filion	



**Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage  
Université du Québec à Chicoutimi**

#### **MISSION**

**Promouvoir l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprise  
auprès de toute la communauté universitaire.**

**Promouvoir et soutenir les activités de développement entrepreneuriales  
au Saguenay—Lac-Saint-Jean.**

#### **LES QUATRES AXES D'INTERVENTION**

**Promotion et sensibilisation à l'entrepreneurship.**

**Formation et encadrement en création et démarrage d'entreprises.**

**Développement d'activités de recherches et publications.**

**Stages internationaux.**



**Canada**



**Canada**



**Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage  
Université du Québec à Chicoutimi**

**555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1**

**Téléphone: (418) 545-5247**

**Télécopieur: (418) 545-5012**

**[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)**

---

## NOTE DE LA RÉDACTION

---

Les perspectives territoriale et entrepreneuriale qu'adopte désormais plus distinctement la Revue Organisation nous semblent essentielles à notre œuvre. Après une large consultation de nos partenaires actuels et potentiels, nous en sommes arrivés à l'inévitabilité de cette solution. Nous devons à l'évidence entreprendre un léger virage vers une spécialisation plus pointue. Tout en conservant évidemment, notre orientation traditionnelle à l'égard des sciences de la gestion.

Subissant diverses influences, le vaste domaine de la production, de la diffusion et de l'utilisation de connaissances s'est beaucoup modifié au cours de la dernière décennie. La filière se recompose totalement à la faveur de ladite économie du savoir. Se situant en aval du processus, tous les périodiques en sont considérablement affectés. Certains s'éteignent, d'autres émergent tandis que la plupart questionnent leur vocation ou sont questionnés par les bailleurs de fonds, dans leur pertinence scientifique et sociale. Notre analyse de la situation nous amène à considérer que le positionnement de notre revue dans le segment de la vulgarisation haut de gamme demeure juste et tout

à fait pertinent. Il nécessite cependant un reciblage des contenus sur des enjeux plus pointus et plus spécifiques. Source incontournable de dynamisme dans les organisations, l'entrepreneurship s'affirme ainsi plus clairement, telle une priorité de cumul et de diffusion de connaissances. Et les territoires locaux, ruraux, régionaux et urbains deviennent notre champ privilégié d'application de nos réflexions sur les organisations. Car ils représentent une assise très importante des facteurs sociaux, culturels, politiques, écologiques et économiques qui soutiennent les organisations.

Le numéro 2 du volume 7 illustre fort bien notre nouvelle orientation. Et dans le futur immédiat, nous ajouterons des études de cas issus de la pratique. Seront aussi effectuées des entrevues avec des praticiens. Notre plus cher désir est de continuer de bien servir le lecteur avec des articles courts, utiles et parfois percutants.

Marc-Urbain Proulx  
Codirecteur  
Revue Organisations et Territoires



FONDATION DE

***l'entrepreneurship***

**rend hommage à**

**ses partenaires**



**Desjardins**

CAISSE  
DE DÉPÔT  
ET PLACEMENT  
DU QUÉBEC



**ses gouverneurs**



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE LA MAIN-D'ŒUVRE



Ville de Montréal



VILLE DE  
québec

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE ET URBAIN

**ses associés gouvernementaux**



Gouvernement du Québec  
Ministère du Conseil exécutif  
Secrétariat au développement des régions



Développement des  
ressources humaines

Human Resources  
Development



Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Industrie, du Commerce,  
de la Science et de la Technologie



Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions



---

# Identifier des occasions d'affaires<sup>1</sup>

**Louis Jacques Fillion**  
**Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter**  
**École des HEC de Montréal**

---

Une des questions qui nous est le plus souvent posée, à nous les spécialistes en entrepreneuriat, est celle-ci: comment déceler des occasions d'affaires et des bonnes. Le texte qui suit suggère une démarche à la fois pratique et simple à suivre à ce sujet.

## Introduction

En 1985, en Amérique du Nord, près de 5 000 nouveaux produits ont été lancés. Dix ans plus tard, en 1995, plus de 25 000 nouveaux produits étaient lancés, sans compter un nombre accru d'entreprises créées dans des secteurs de services. Plus on avance, plus nombreux sont les changements, plus nombreuses semblent se présenter les occasions d'affaires.

**Une des questions qui nous est le plus souvent posée, à nous les spécialistes en entrepreneuriat, est celle-ci: comment déceler des occasions d'affaires et des bonnes.**

L'identification d'occasions d'affaires constitue le coeur de l'activité de l'entrepreneur. C'est autour d'une occasion d'affaires identifiée que se construit la vision, puis le projet d'entreprise. Même

s'il s'agit là d'une activité qu'arrive à maîtriser avec brio plus d'un entrepreneur d'expérience, elle demeure difficile à apprendre et à pratiquer. Elle nécessite généralement une bonne connaissance du secteur et des éléments en cause: avant d'y déceler une niche, il faut bien connaître le sujet. Elle comporte toujours aussi des dimensions de risque. Le texte qui suit introduit ce sujet central à la pratique du métier d'entrepreneur.

Ce texte suggère d'abord de se donner un cadre de pensée visionnaire et explique ensuite ce qu'est une occasion d'affaires. Puis il clarifie le sujet en abordant les thèmes suivants: différence entre idée et occasion d'affaires, problèmes et occasions d'affaires, besoins et occasions d'affaires, tendances et occasions d'affaires, tendances de l'environnement, générer des idées en vue d'identifier des occasions d'affaires, évaluer des occasions d'affaires:

- la méthode MOFF;
- les 15 points d'interrogation;
- les pièges.

Le texte est présenté de façon à rendre le sujet facile d'accès, à partir d'une approche facile d'application. Nous allons maintenant voir de quelle façon chacun de nous peut s'y prendre pour déceler des occasions d'affaires.

## Pensée visionnaire et intuitive

Avant d'aborder l'identification d'occasions d'affaires proprement dites, il importe de se donner une structure de pensée systémique et visionnaire (Filion, 1991) où on établit quelques cibles et un fil conducteur, un corridor à l'intérieur duquel on va évoluer afin de rejoindre chacune de ces cibles. Sinon, on risque de se perdre. Par exemple, à partir du moment où vous avez décidé d'oeuvrer sur le marché des autos usagées, vous allez tenir l'oeil ouvert dans ce domaine. Il n'y a plus rien de neutre dans le marché pour vous dans ce secteur. Tout ce que vous y voyez et entendez devient sujet à interprétation et peut présenter autant une menace qu'une occasion d'affaires. Cela va vous faciliter le tamisage de la quantité énorme d'informations qui circule autour de vous. Cela va vous servir de critère, de référent afin d'établir une distinction entre l'information circulante et l'information structurante (Julien et Marchesnay, 1996). De plus, les personnes qui vous connaissent qui vont apprendre votre intérêt pour un sujet vont plus volontiers vous transmettre de l'information à laquelle ils vont avoir accès sur ce sujet. Ils vont vous dire: «as-tu lu tel article dans telle revue?».

**La détection d'occasions d'affaires se fait à partir de la génération d'idées, bien sûr. Toutefois, c'est une démarche qui s'insère et qui aboutit dans une pratique entrepreneuriale.**

Pour aborder l'identification d'occasions d'affaires, on aura aussi avantage à cultiver une pensée intuitive, positive et créative (Cossette, 1990). Une fois un secteur identifié, les questions à se poser peuvent être de la nature suivante: qu'est-ce que le consommateur aimerait de mieux dans ce

secteur? En se plaçant dans la position la plus simple, au plus grand niveau de sens commun, on peut se demander: qu'est-ce que j'aimerais faire de plus ou de différent que ce qui se fait déjà? On aura avantage à pratiquer la souplesse mentale et à ne pas avoir peur de sortir des sentiers battus.

## Ce qu'est une occasion d'affaires

Il faut établir une distinction entre idée et occasion d'affaires. Une occasion d'affaires présente des qualités d'attraction, de durabilité. C'est quelque chose qui correspond à un besoin. C'est quelque chose qui arrive à un moment propice. Une occasion d'affaires est quelque chose qui s'applique à un produit ou à un service dans le sens d'une valeur additionnelle pour le consommateur, pour l'utilisateur de ce produit ou service.

La détection d'occasions d'affaires se fait à partir de la génération d'idées, bien sûr. Toutefois, c'est une démarche qui s'insère et qui aboutit dans une pratique entrepreneuriale. Pour ce faire, elle doit être susceptible de se matérialiser, de générer une activité entrepreneuriale par la mise en place d'un produit/service ou d'une amélioration à ce qui existe déjà.

## Différence entre idée et occasion d'affaires

On peut avoir des idées sur beaucoup de choses qui peuvent être faites. Mais, pour qu'une idée soit considérée comme une occasion d'affaires et puisse donner naissance à une entreprise, il faut qu'elle corresponde à quelque chose de nouveau ou de différent, à quelque chose qui n'a pas déjà été fait de la même façon à l'endroit où on veut la concrétiser. Il faut qu'elle corresponde à un besoin. Certaines personnes ont beaucoup d'idées mais n'arrivent pas à déceler des occasions d'affaires. D'autres n'ont pas beaucoup d'idées mais arrivent à déceler des occasions d'affaires

---

prometteuses. Les occasions d'affaires se différencient des idées en ce sens qu'elles offrent la possibilité d'occuper des créneaux dans un marché. Elles présentent des espaces qui n'ont pas encore été occupés par d'autres. Les idées sont souvent générales et abstraites alors que les occasions d'affaires correspondent à quelque chose de concret, à quelque chose qui peut être réalisé dans la pratique. Très souvent, l'identification d'une occasion d'affaires commence par le travail autour d'une ou de quelques idées, mais ces idées devront être précisées et appliquées à quelque chose de précis en ce qui concerne les produits, les services et les marchés.

## **Problèmes et occasions d'affaires**

Pour une personne créative, un problème deviendra une occasion d'affaires. Très souvent, le point de départ d'une occasion d'affaires est l'identification d'un problème que rencontre une entreprise, un consommateur ou une personne. Qu'on regarde quelqu'activité humaine que ce soit, l'organisation d'une cuisine, d'une chambre à coucher, d'un bureau ou d'un garage par exemple, on pourra y identifier un certain nombre de problèmes qui pourraient être résolus par la création de nouveaux produits. Ceux-ci aideraient à résoudre les problèmes que rencontre toute personne qui évolue dans ce contexte.

## **Besoins et occasions d'affaires**

Une autre façon d'identifier des occasions d'affaires consiste à énumérer des besoins. Le consommateur achète habituellement des produits pour combler des besoins plutôt qu'en fonction des attributs techniques, de la beauté ou pour quelque autre avantage que peut présenter le produit concerné. Les produits qui se vendent le plus sont ceux qui correspondent à un besoin qui a été

identifié par des consommateurs potentiels. Ce besoin peut être physique ou psychologique.

Une des façons de regarder les besoins de l'être humain consiste à adopter un modèle qui permet de voir les différentes catégories de besoins. Maslow a identifié une hiérarchie des besoins humains en cinq niveaux (page suivante).

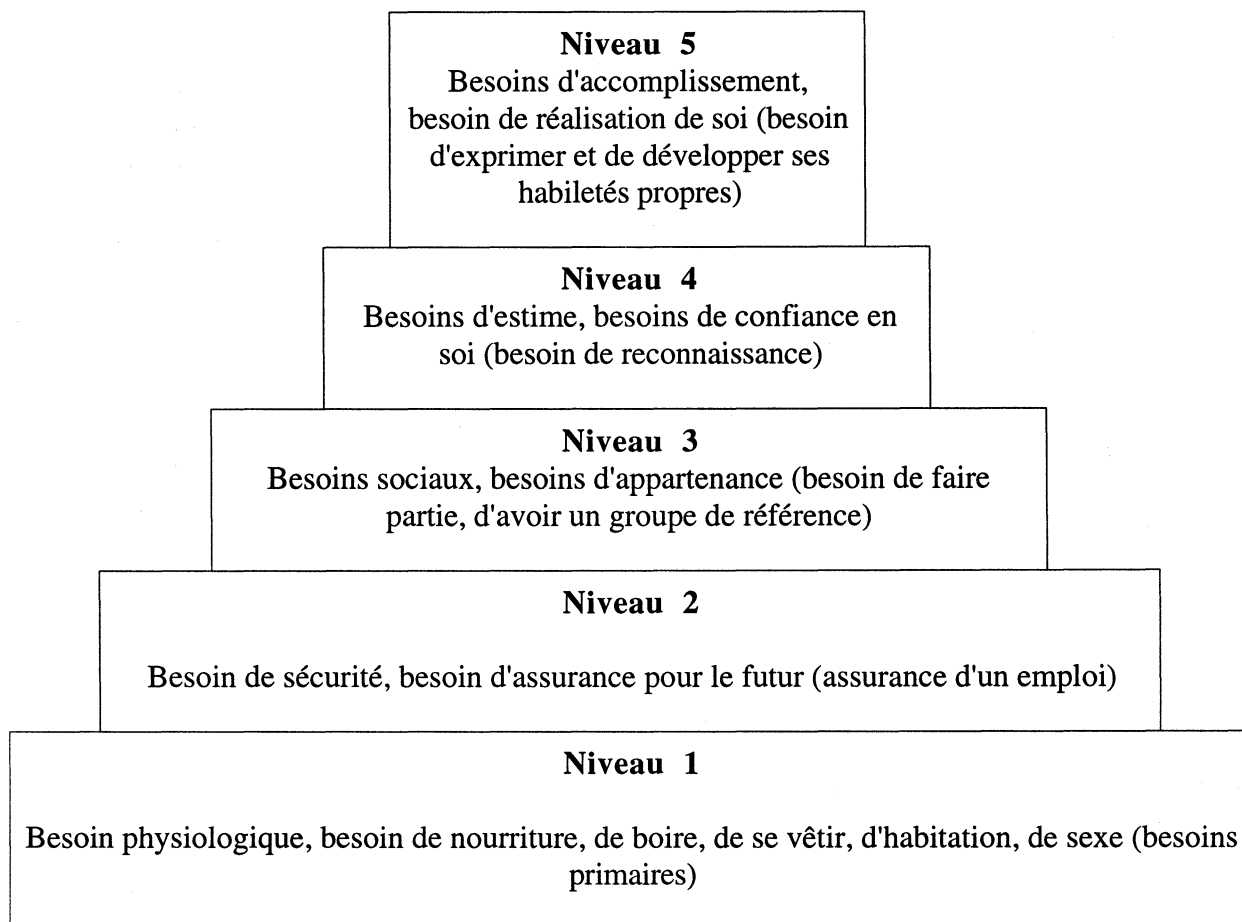
Généralement, plus le besoin se situe au bas de la hiérarchie, plus il se produit fréquemment: par exemple la faim. D'autre part, plus le besoin est élevé dans la hiérarchie, plus il est généralement difficile à satisfaire. Il est intéressant d'utiliser cette grille parce qu'elle permet une méthode de travail pour identifier des occasions d'affaires. Par exemple:

- besoins physiologiques: produits alimentaires;
- besoins de sécurité: extincteur chimique;
- besoins sociaux: parfum, désodorisant, macaron;
- besoins de reconnaissance: bijoux, plumes, stylos de luxe;
- besoins d'accomplissement: ordinateur personnel.

**Une des façons de regarder les besoins de l'être humain consiste à adopter un modèle qui permet de voir les différentes catégories de besoins. Maslow a identifié une hiérarchie des besoins humains en cinq niveaux.**

---

## Hiérarchie des besoins selon Maslow



On remarquera que certains produits peuvent combler différents niveaux de besoins en même temps. Par exemple, un stylo de luxe peut satisfaire tous les niveaux de besoins. Une tablette de chocolat peut satisfaire plusieurs niveaux de besoins: besoin primaire pour la nourriture, besoins sociaux reliés à l'identification à un groupe, besoin de reconnaissance s'il s'agit d'une marque qui procure un certain statut.

Plusieurs occasions d'affaires pourront être décelées à partir de l'identification de besoins humains.

Cette méthode offre des repères à partir desquels il est relativement facile de manoeuvrer.

### **Tendances et occasions d'affaires**

En regardant les tendances de l'environnement dans lequel on vit, on peut arriver à anticiper un certain nombre de besoins et développer une vision de produits et de services futurs qui pourraient aider à satisfaire ces besoins. On peut présenter les tendances de l'environnement en

---

deux grandes catégories: générales et spécifiques au milieu dans lequel on vit.

## **Tendances de l'environnement**

Avec les années, chacun arrive à développer ses propres grilles d'analyse et d'interprétation de son environnement général et sectoriel. Pour les débutants, on aura avantage, dans un premier temps, à se référer et à s'inspirer de grilles déjà existantes telles celles de Tofler, Naisbitt, Howe, Hayward, Gagné et Lefèvre, Popcorn, Beck, Foot ou autres.

Évidemment, chacune de ces grilles présente des avantages et des inconvénients. Elles originent de disciplines fort diverses. Popcorn est une consultante en planification stratégique pour PME. Beck est économiste et écrit surtout pour les investisseurs, conseillers en placements, firmes de courtage en valeurs mobilières. Foot est démographe. Il considère que les deux tiers de ce qui arrive s'expliquent par la démographie.

À chaque année depuis deux décennies, plusieurs de nos étudiants procèdent à des analyses de l'environnement. Nous suggérons ci-dessous quelques constantes qui reviennent année après année et qu'on aura avantage à considérer.

### **Vieillesse de la population**

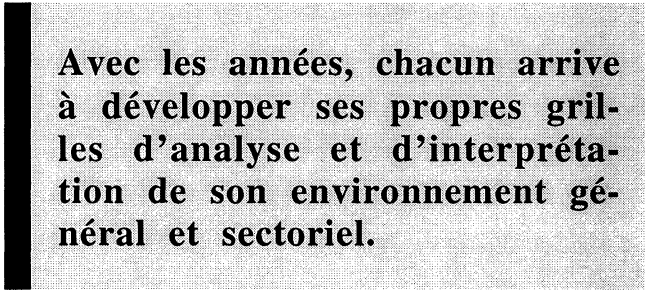
En Amérique du Nord, la courbe démographique montre que l'on arrive à un consommateur plus âgé. Les implications, les conséquences en ce qui concerne les occasions d'affaires portent entre autres sur l'habitation: on a besoin d'habitations plus petites, de logements plus petits. On a besoin de services à domicile; on a besoin de mettre en marché la nourriture de façon différente, par exemple en portions plus petites, de l'emballer de façon différente dépendant du marché auquel on s'adresse.

### **Meilleure forme physique**

Les gens tendent à vouloir être en meilleure forme physique. Cela crée toutes sortes d'occasions d'affaires dans le domaine des sports et des exercices.

### **Besoin de connaissances toujours plus grand**

On remarque que le niveau général d'éducation de la population étant plus élevé, il y a une demande plus grande pour des publications, des méthodes pour rechercher l'information, pour chercher à s'améliorer. CD-Rom et internet sont de plus en plus présents.



**Avec les années, chacun arrive à développer ses propres grilles d'analyse et d'interprétation de son environnement général et sectoriel.**

### **Augmentation du revenu par famille**

On note que dans un nombre de plus en plus grand de familles, l'homme et la femme travaillent, ce qui a pour conséquence de faire entrer deux salaires à la maison. Le temps prend beaucoup plus d'importance, ce qui crée toutes sortes d'occasions pour des services à domicile: nettoyage, préparation des repas, etc. Les gens ont besoin de détente mais n'accordent pas nécessairement plus de temps aux loisirs.

### **Interdépendance des économies**

Avec le libre-échange, il y a une interdépendance de plus en plus grande entre les économies. C'est aussi le cas en Amérique du Nord. On s'en va vers un marché global pour les pays de l'Amérique.

---

Ceci crée beaucoup d'occasions d'affaires pour l'exportation.

### **Augmentation de la productivité**

On constate une augmentation de la productivité dans presque tous les pays. Ceci engendre une foule de conséquences, par exemple plusieurs personnes perdent leur emploi suite à l'automatisation ou à la reconversion d'une entreprise. Il se crée là des occasions d'affaires en matière de services à offrir. Cela présente aussi du potentiel pour l'importation de certains produits qui sont fabriqués à moindre coûts ailleurs, non seulement en Asie mais aussi en Europe de l'Est.

### **Augmentation des familles monoparentales et des célibataires**

Cette caractéristique de la société dans laquelle on vit engendre toutes sortes d'occasions d'affaires au plan des loisirs, du temps disponible ou des besoins particuliers à ces populations.

### **Tourisme**

Activités de toute nature reliées au tourisme. Par exemple, dans plusieurs pays, des gens ont développé une petite opération lucrative en offrant des visites guidées aux touristes. Certains ont fait l'acquisition de minibus qui font le tour des terrains de camping le matin et amènent les touristes visiter des sites susceptibles de les intéresser. D'autres offrent le même service à des hôtels à l'année. Les propriétaires des hôtels et terrains de camping reçoivent 10% du prix des billets qu'ils ont vendus.

### **Centres de congrès**

Services aux congressistes, cartes d'identification, pochettes pour matériel, visites et voyages touristiques.

### **Produits à l'ancienne**

Il existe presque partout dans le monde un engouement pour les produits anciens. On ne fait pas référence uniquement aux produits d'artisanat ici, mais aussi à l'alimentation. Les confitures à l'ancienne, les menus à l'ancienne sont en demande plus que jamais. Le Festival médiéval tenu à Québec à tous les deux ans en été reflète bien ce phénomène.

L'observation, en particulier lors de voyages ou lors de la visite d'expositions industrielles, lors de moments où on peut se concentrer sur l'analyse du changement et sur l'identification d'occasions d'affaires, pourra être très féconde. Elle pourra nous amener à identifier d'autres tendances en émergence.

### **Générer des idées en vue d'identifier des occasions d'affaires**

La visite des acheteurs, des responsables des achats des entreprises, en commençant par ceux des grandes entreprises et des PME du secteur où l'on habite pourra générer plusieurs occasions d'affaires. On y trouvera de nombreux produits et services qui doivent être achetés ailleurs et qui pourraient facilement être achetés localement, ce qui améliorerait le fonctionnement de ces entreprises et pourrait donner naissance à de nouvelles petites entreprises dans la région.

On trouvera ci-dessous un pot-pourri d'idées qui peuvent mener à déceler des occasions d'affaires:

- emprunter l'idée de quelqu'un d'autre qui a été observée dans une autre région, dans un autre pays et l'appliquer dans sa région en l'améliorant, la modifiant, l'adaptant;

- interroger plusieurs personnes pour identifier les besoins sur un marché. Les interroger à partir d'un questionnaire bref comprenant cinq à dix questions qui peut être administré à l'entrée d'un centre commercial.

Un événement, quel qu'il soit, crée toujours des occasions d'affaires. Par exemple: combien de personnes ont développé de petits produits, souvenirs, jeux ou autres, suite à un événement donné? Rien ne se passe aux États-Unis sans qu'un tee-shirt commémoratif ne soit mis en vente. Le marché de la carte postale au Québec demeure très peu exploité comparativement à ce qu'on retrouve dans la plupart des pays développés.

Il existe de plus en plus de possibilités pour la sous-traitance, le recyclage des produits déjà utilisés, l'offre de services divers aux entreprises.

Pourquoi les weekends «meurtre et mystère» qui sont organisées dans les hôtels en Angleterre et un peu partout ailleurs dans le monde n'ont-ils pas encore connu de succès au Québec? Pourquoi est-ce qu'on ne crée pas de jeux de fin de semaine pour les gens qui veulent vivre une expérience divertissante et enrichissante en groupe dans un hôtel ou un Centre de ressourcement?

Il existe toujours beaucoup d'occasions d'affaires dans la mise en marché de produits semblables à ceux qui existent déjà, mais pour des produits soit de qualité légèrement plus élevée, soit de qualité légèrement inférieure, ou encore pour des produits légèrement modifiés. Vérifier ce qui est importé. Il existe beaucoup d'occasions d'affaires pour fabriquer localement des produits qui sont importés, en particulier pour des produits frais dans le domaine de l'alimentation.

Il existe également un très bon marché pour des importations, dans presque tous les domaines.

Il y a généralement beaucoup de possibilités pour du service après-vente dans beaucoup de secteurs.

On trouve également des situations prometteuses dans l'achat et la revente de produits usagés, que ce soit dans le domaine du vêtement ou autre.

**Une fois qu'on a identifié un certain nombre d'occasions d'affaires, il importe de se donner un cadre pour pouvoir les évaluer.**

Il existe beaucoup d'occasions d'affaires pour le développement de services de formation, de traduction, de révision de textes, d'informatique, de traitement de texte, de gestion de la documentation, et autres, pour les entreprises.

Pour aller plus loin sur ce sujet, on est invité à consulter des magazines qui s'adressent à des gens d'affaires et à y regarder les chroniques intitulées *occasions d'affaires* dans les annonces classées. On pourra aussi se référer aux auteurs suivants: Bégin et L'Heureux (1995), Hall (1995), Kahn (1992), Laferté (1992) (voir bibliographie à la fin).

## **Évaluation des occasions d'affaires**

Une fois qu'on a identifié un certain nombre d'occasions d'affaires, il importe de se donner un cadre pour pouvoir les évaluer. Plusieurs questions simples peuvent être posées. On suggère de commencer par la bonne vieille méthode MOFF.

## La méthode MOFF

La méthode MOFF consiste à procéder à l'analyse d'occasions d'affaires en tenant compte des éléments suivants:

M = menaces

O = occasions d'affaires

F = forces

F = faiblesses

Il s'agit d'identifier ce que sont nos forces et nos faiblesses de même que les menaces et occasions d'affaires de l'environnement, pour trouver la combinaison entre ce que sont nos forces, nos intérêts, ce qu'on aime faire, et ce dans quoi on a développé une expertise particulière. Il faut par la suite l'associer à ce que sont certaines occasions d'affaires de l'environnement ou même, dans certains cas, à certaines menaces que l'on peut soi-même contrer. Une fois l'exercice terminé, il faut voir là où se situent les occasions d'affaires identifiées en relation des réponses aux questions suivantes.

**Il existe un certain nombre de questions qu'on peut se poser par rapport à chaque occasion d'affaires identifiée.**

### Les quinze points d'interrogation

Il existe un certain nombre de questions qu'on peut se poser par rapport à chaque occasion d'affaires identifiée. Quinze de ces questions ont été retenues et sont suggérées ici:

1. Existe-t-il vraiment un besoin chez le consommateur pour ce produit? Quelle sera la valeur ajoutée pour le client? Est-ce que le

produit/service concerné sera compétitif sur le marché?

2. Est-ce que ce produit peut être mis en marché de façon rentable et profitable? Est-ce que financièrement le retour sur l'investissement pour ce type de produit ou de service est intéressant? Les marges sont-elles plus élevées que ce qu'on connaît de produits semblables dans ce secteur?
3. Il existe souvent un marché soit plus haut ou plus bas de gamme pour un bon nombre de produits déjà existants. Nous sommes à l'ère de l'hypersegmentation. Il existe de plus en plus de segments de marché qui offrent un potentiel intéressant pour les produits de luxe ou pour une gamme de qualité plus élevée pour laquelle un nombre de plus en plus considérable de consommateurs sont prêts à payer. Parfois, c'est l'inverse. Est-il préférable de modifier son niveau de qualité — vers le bas ou vers le haut — pour que ce soit encore plus rentable?
4. Est-ce que j'ai des avantages compétitifs pour fabriquer, distribuer, mettre en marché, exporter ce produit? Quels sont-ils? Aurai-je avantage à me concentrer sur l'une ou l'autre de ces activités? Laquelle? Serait-il plus avantageux pour moi de sous-traiter la fabrication et de me concentrer sur la mise en marché? Est-ce que ce produit aurait avantage à être fabriqué ou vendu en plus petites quantités?
5. Est-ce le moment propice pour lancer ce produit/service? Quels sont les cycles de consommation?
6. Est-ce que cela m'intéresse vraiment? Est-ce que j'en ai vraiment le goût? Est-ce que je



---

veux vivre le style de vie qu'implique ce type d'activité? Est-ce que j'ai les connaissances, les habiletés, l'expérience requises pour ce type d'activité? Est-ce que j'ai le temps, l'intérêt, le type d'habileté qu'il faut pour apprendre ce qui doit être appris afin de réaliser cette occasion d'affaires? Est-ce que c'est quelque chose d'agréable, de plaisant, quelque chose que je vais pouvoir accomplir de façon détendue?

7. Est-ce que cela m'intéresse vraiment d'y travailler à temps plein ou partiel?
8. Est-ce que cette occasion d'affaires présente le potentiel pour satisfaire mes objectifs de revenus, de profits?
9. Est-ce que cela vaut vraiment la peine, l'effort?
10. Est-ce que c'est légal? Est-ce que cela est compatible avec mon code d'éthique? Avec mes valeurs morales?
11. Est-ce que cela est compatible avec ce que je suis? Est-ce que cela me permet de me réaliser? De grandir?
12. Est-ce que je veux travailler avec le genre de personne que ce type d'occasion d'affaires nécessite? Comment est-ce que je me situe par rapport à la culture de ce secteur? Par rapport à la culture des gens de ce secteur?
13. Est-ce que l'occasion identifiée correspond à quelque chose qui est prioritaire dans la liste des domaines qui m'intéressent?
14. Où est-ce que je me situe par rapport à la compétition dans ce domaine? Quels sont

mes avantages compétitifs? Est-ce que j'ai bien étudié le marché de ce secteur? Est-ce que j'ai les connaissances suffisantes du marché, des clients, des fournisseurs pour bien gérer ce type d'activité?

15. Est-ce que j'ai assez de capacités financières? Est-ce que je peux avoir recours à assez de ressources financières pour que la chose soit intéressante pour moi, pour que l'occasion d'affaires identifiée soit intéressante sans impliquer trop de risques pour moi?

## **Les pièges**

Il faut éviter, dans l'identification d'occasions d'affaires, ce qu'on qualifie de pièges. Les pièges, ce sont les choses à la mode qui ne dureront pas. Quelque chose apparaît comme une occasion fantastique, mais elle ne durera pas. Pour en profiter, on va devoir investir beaucoup mais elle ne va rapporter que sur une très courte période. Il faut être très prudent à ce sujet.

Il faut aussi éviter l'occasion fantastique mais qui se situe dans un domaine qui ne m'a jamais intéressé ou pour lequel je ne suis pas préparé. Si je n'aime pas cela, je ne m'y réaliserai pas, je n'apprendrai pas et je ne réussirai pas, quel que soit le potentiel du marché. Plus de gens réussissent dans des secteurs traditionnels, et qu'ils aiment, que dans des secteurs de pointe où ils se sont lancés sans qu'ils en aient vraiment le goût où sans être suffisamment préparés.

## **Conclusion**

Une fois une occasion d'affaires identifiée, il importe de faire une bonne étude de marché. On recommande comme première étape d'aller interroger de 20 à 50 clients potentiels et/ou dans certains cas de procéder à une analyse avec un groupe

témoin de 8 à 12 personnes qu'on réunit pour une durée de trois à quatre heures, souvent en soirée. Si cette première étape est concluante, on poussera plus loin l'analyse du marché et on procédera à une étude de faisabilité où on étudiera les coûts de fabrication, de mise en marché, les marges, enfin tout ce qui est nécessaire pour évaluer le risque et décider si on lance le produit/service ou pas. L'étape suivante sera celle de la confection d'un plan d'affaires. Plus on a d'expérience du secteur, plus on risque de viser juste. En fait, on peut parler de degrés d'entrepreneuriabilité. La méthode graduelle, celle des petits pas où l'on avance tout le temps mais prudemment demeure celle de la réussite. Un succès en appelle un autre.

## Bibliographie

- BECK, N. (1994), *La nouvelle économie*, Montréal, Les éditions Transcontinentales. Édition originale (1992) *Shifting Gears: Thriving in the New Economy*, Toronto, Harper Collins.
- BÉGIN, J.-P. et D. L'HEUREUX (1995), *Des occasions d'affaires*, Montréal, Les éditions Transcontinentales.
- CARRIER, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- COSSETTE, C. (1990), *La créativité, une nouvelle façon d'entreprendre*, Montréal, Les éditions Transcontinentales.
- DE BONO, E. (1978), *Opportunities*, London, Penguin Books Ltd.
- FILION, L.J. (1991), *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, ADP/Éditions de l'entrepreneur.
- FOOT, D.K. (en collaboration avec D. Stoffman) (1996), *Entre le Boom et l'Écho*, Montréal, Boréal. Édition originale (1996), *Boom, Bust & Echo*, Toronto, Macfarlane Walter and Ross.
- GAGNÉ, P. et M. LEFÈVRE (1995), *Le futur présent*, Montréal, Publi-Relais.
- HALL, D.A. (1995), *1101 Businesses you Can Start from Home*, New York, Wiley.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica, collection *gestion/poche*.
- KAHN, S. et THE PHILIP LIEF GROUP (1988), *101 Best Businesses to Start*, New York, Doubleday.
- LAFERTÉ, S. (1992), *Comment trouver son idée d'entreprise*, Montréal, Transcontinental.
- NAISBITT, J. (1982), *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York, Warner Books.
- POPCORN, F. (1994), *Le rapport Popcorn*, Montréal, Les Éditions de l'Homme. Édition originale (1991), *The Popcorn Report*, New York, Currency Book (Bantam Doubleday).
- POPCORN, F. (en collaboration avec L. Marigold) (1996), *Clicking*, Montréal, Les Éditions de l'Homme. Édition originale (1996), *Clicking*, Harper Collins.

## Note

- 1 Ce texte est tiré du deuxième chapitre du livre suivant: Filion, L.J. et collaborateurs (1997), *Réaliser son projet d'entreprise*, Montréal, Transcontinental.

---

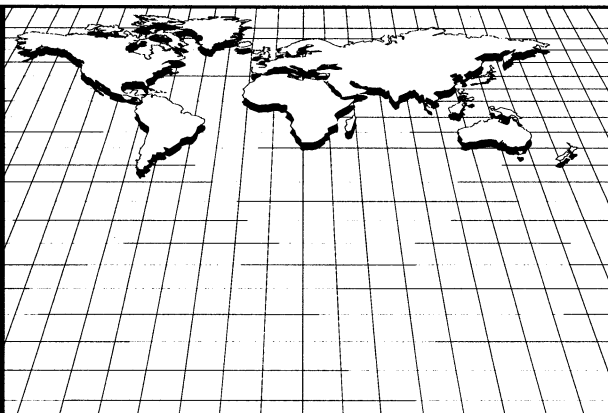
## Annexe

### Plan de travail

Un plan de travail pour déceler des occasions d'affaires doit être établi en tenant compte des domaines qui nous intéressent. Inutile d'essayer de déceler des occasions d'affaires mirobolantes si on n'a pas d'intérêt pour ce type d'activité. On préfère quelqu'un qui choisira un domaine très traditionnel plutôt qu'un domaine qui présente beaucoup de potentiel pour l'avenir, mais qui ne l'intéresse pas vraiment. Pour qu'une occasion d'affaires soit intéressante, il faut qu'elle corresponde non seulement à un besoin du marché, mais aussi à un besoin du futur entrepreneur lui-même. Il faut qu'il puisse s'amuser, se réaliser, et par là, apprendre et cheminer en relation avec l'occasion d'affaires identifiée. C'est ça la logique du choix du domaine. Il faut savoir la comprendre et la respecter. Il faut un minimum de passion pour ce qu'on fait pour y réussir.

### Travail pratique

1. Les gens ont de moins en moins d'enfants et les couples remettent à un temps plus éloigné l'expérience d'avoir des enfants. Alors qu'autrefois les couples commençaient à avoir des enfants lorsqu'ils étaient au début de la vingtaine, le phénomène aujourd'hui se produit surtout lorsque les couples sont dans la trentaine, pour un bon nombre de couples du moins.
  - Identifiez trois conséquences pour le marché de cette situation.
  - Identifiez trois occasions d'affaires que cela engendre.
  - Identifiez trois idées de produits en relation avec chacune des opportunités créées par la situation décrite ci-dessus.
2. La population devient de plus en plus âgée. Toutefois, cette population a des moyens financiers que les générations précédentes n'avaient pas.
  - Identifiez dix occasions d'affaires qui découlent de cette situation.
3. Les gens désirent pratiquer des sports et faire de l'exercice, mais sont souvent à court de temps. Identifiez dix occasions d'affaires que cela engendre.
4. F. Popcorn nous parle des petites indulgences, ces petits cadeaux — généralement en bas de 20\$ — que les gens se font. Suggérez au moins dix occasions d'affaires potentielles qui découlent de cette tendance majeure de notre environnement. Indiquez au moins une occasion d'affaires pour chaque tendance identifiée.
5. Identifiez cinq tendances majeures de l'environnement. Indiquez trois occasions d'affaires pour chacune des tendances identifiées.
6. Les habitudes alimentaires des gens changent. On mange moins de viande et de plus en plus de produits naturels. Indiquez cinq occasions d'affaires que cela engendre.
7. D. Foot insiste sur l'importance des baby-boomers, ces gens nés entre 1947 et 1966. Ils constituent 30% de la population. Indiquez cinq occasions d'affaires qui seront générées par eux au cours des prochains dix ans.
8. Identifiez au moins trois de vos champs d'intérêt privilégiés pour vous lancer en affaires. Expliquez pourquoi vous les avez choisis et décrivez brièvement chacun.
9. Pour chacun des champs d'intérêt identifiés, indiquez cinq occasions d'affaires (qui peuvent être parmi celles énumérées dans vos réponses aux questions précédentes).
10. Établissez un ordre de préférence et indiquez sur quels critères vous vous êtes basé pour faire vos choix. Indiquez s'ils ont été faits en fonction du potentiel de l'occasion identifiée ou en fonction de votre attirance pour le domaine.



## DOCTORAT EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

### ARBORER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socioculturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

### POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

**Date limite demande d'admission: 1<sup>er</sup> mai 1999**

 **Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

 **Université  
du Québec  
à Rimouski**

#### **Université du Québec à Chicoutimi**

Pierre-André Tremblay  
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5613  
Courriel: [patrembl@uqac.quebec.ca](mailto:patrembl@uqac.quebec.ca)  
[www.uqac.quebec.ca/registr/  
programmes/3770.html](http://www.uqac.quebec.ca/registr/programmes/3770.html)

#### **Université du Québec à Rimouski**

Serge Côté  
Téléphone: (418) 724-1648  
[druqar@uqar.quebec.ca](mailto:druqar@uqar.quebec.ca)  
[www.uqar.quebec.ca/devloppe/docdr.htm](http://www.uqar.quebec.ca/devloppe/docdr.htm)

TOUT UN MONDE. TOUT UN AVENIR.

---

# La croissance et les emplois: une étude complémentaire au développement régional

Paul-Émile David  
Doctorat en Développement régional  
UQAR-UQAC

---

Lorsque nous étudions les diverses facettes du développement régional et des théories de la croissance, nous constatons que les externalités jouent un rôle d'importance. Cette importance découle du fait qu'une entreprise peut bénéficier des actions d'une de ses concurrentes de la même industrie ou même d'une entreprise d'une autre industrie (reliée de près ou de loin à l'activité économique en question). Il faut noter qu'une externalité existe au moment où un agent économique (e.g. une entreprise ou un individu) est touché (de façon positive ou négative) par l'activité d'un autre agent économique, sans par contre être partie prenante à cette activité.

**Ces résultats suggèrent qu'une économie démontrant une forte diversification industrielle devrait connaître une croissance en emplois, car la diffusion de l'information et des externalités se fait plus aisément entre plusieurs industries plutôt qu'à l'intérieur d'une seule.**

Dans l'article «Growth in Cities», publié dans le *Journal of Political Economy* (1992), E.L.

Glaeser, H.D. Kallal, J.A. Scheinkman et A. Shleifer se réfèrent à de récentes théories de la croissance afin de discerner l'implication des effets externes (de nature technologique et autres) sur la prospérité économique et la croissance des emplois dans les villes américaines. Glaeser *et al.* cherchent à déterminer si la prospérité économique d'une ville est «déterminée» par une concentration ou par une diversification des types d'industries présentes dans celle-ci (c'est-à-dire une ville mono-industrielle par opposition à une ville industriellement diversifiée).

Après avoir effectué de nombreux tests sur un échantillon de 170 villes (pour la période allant de 1956 à 1987), Glaeser *et al.* arrivent à la conclusion que ce qui est mieux pour la croissance des emplois dans une ville est la variété industrielle et la présence d'une concurrence entre des entreprises de différentes industries, plutôt que la spécialisation. Ces résultats suggèrent qu'une économie démontrant une forte diversification industrielle devrait connaître une croissance en emplois, car la diffusion de l'information et des externalités se fait plus aisément entre plusieurs industries plutôt qu'à l'intérieur d'une seule.

Les conclusions de cet article nous ont conduit à considérer une évaluation similaire pour le Canada atlantique (c'est-à-dire le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et

---

Terre-Neuve). En étudiant les régions urbaines de l'Atlantique, nous voulions déterminer si la croissance des emplois dans cette région était due à une spécialisation ou à une diversification dans les types d'industries. Dans ce texte, nous proposons d'exposer en première partie trois théories traitant du lien existant entre la croissance des emplois et la structure industrielle d'une ville/région. En deuxième partie, nous présenterons les villes à l'étude et les données que nous utilisons. Par la suite, nous interpréterons les principaux résultats de notre recherche traitant sur le Canada atlantique et émettrons certaines grandes conclusions.

## Les théories de la croissance

Traditionnellement, la théorie de la croissance stipule qu'une concentration de plusieurs entreprises d'une même industrie dans une ville accentue les effets de diffusion entre les firmes; par conséquent, il y aura une croissance pour l'industrie en question, de même que pour l'ensemble des emplois de cette ville. Un exemple de ceci est l'industrie des semi-conducteurs à Silicon Valley, au sud de la Californie, où à travers l'imitation et le mouvement continu de la main-d'oeuvre entre les firmes de cette industrie, les idées et les connaissances d'une entreprise sont pratiquement à la portée de tous (voir Larsens & Rodgers, 1985).

**Alfred Marshall (1890) – Kenneth Arrow (1962) – Paul Romer (1986)**

Une des théories traitant de ceci dans le texte de Glaeser *et al.* est celle de Marshall-Arrow-Romer (MAR). Cette théorie affirme que les diffusions de connaissances et d'externalités se font plus aisément lorsqu'une ville est en présence d'un monopole. La théorie MAR reconnaît des phénomènes tels que ceux de Silicon Valley, mais prône plus spécifiquement la présence d'un monopole afin d'accentuer la croissance d'une ville, comme l'avait affirmé Schumpeter (1942). Selon cette

théorie, la présence d'un monopole restreint la diffusion d'information à ceux à l'extérieur de l'entreprise et internalise donc les diverses externalités. Le fait d'internaliser ces informations accroît la rapidité des innovations et accentue donc la croissance de la ville et celle des emplois. La théorie MAR encourage une forte concentration industrielle (c'est-à-dire la présence d'un monopole) dans une ville, car ceci aura un effet bénéfique sur les emplois (c'est-à-dire la croissance de la main-d'oeuvre).

**Michael E. Porter (1990)**

De façon similaire aux propos de la théorie MAR, Michael E. Porter (1990) prône d'internaliser la diffusion des connaissances. Par contre, cette théorie diverge de celle de MAR lorsqu'elle affirme que la concurrence locale intra-industrielle (c'est-à-dire au sein d'une même industrie) est mieux qu'un monopole afin d'assurer la croissance économique, de même que l'innovation; il y a donc un effet positif sur les emplois. Porter donne l'exemple de l'industrie de la céramique en Italie où la féroce concurrence entre les firmes d'un même secteur a été l'un des facteurs qui a assuré le succès de cette industrie dans une région spécifique.

Porter dit, par ailleurs, que l'innovation et la croissance seront plus prononcées avec la présence de concurrence (par opposition à un monopole), car il est plus commun d'avoir dans cette situation des entreprises voulant prendre des risques afin de demeurer dans le peloton de tête.

Nous voyons que l'approche des théories MAR et PORTER ont du succès lorsque nous considérons des situations comme celles de Silicon Valley et de l'industrie de la céramique en Italie où, d'une façon générale, la concentration géographique des activités et la spécialisation ont fait en sorte qu'une internalisation des connaissances a pu se produire

---

(à l'intérieur de l'industrie). Ces deux théories encouragent donc une forte concentration industrielle dans une ville/région afin d'avoir une croissance des emplois; elles découragent une tendance vers la diversification industrielle, car ceci devrait résulter en une décroissance des emplois.

### **Jane Jacobs (1969)**

En opposition à ce qu'affirment les deux théories précédentes, Jane Jacobs dit que le succès d'une ville (et sa croissance en emplois) sera seulement assuré si une concurrence entre des firmes de différentes industries se présente. Selon cette théorie, les externalités les plus importantes viennent de l'extérieur de l'industrie en question et c'est pour cela que Jacobs prône la diversification industrielle dans une ville/région. Cette diversification aura des effets bénéfiques sur l'ensemble de l'économie, y compris les emplois.

La position de Jacobs reflète celle de Porter, car tous deux favorisent la compétition locale afin d'accroître la rapidité d'adoption de nouvelles technologies. Aussi, lorsque vient le temps de choisir entre une situation monopolistique (théorie MAR) et une de concurrence (théorie PORTER), Jacobs opte pour la dernière car, selon elle, un monopole ne fait que nuire au bon fonctionnement d'une ville en amoindrissant son potentiel du point de vue économique (Jacobs, 1984).

Jane Jacobs affirme que la variété industrielle est préférable à la spécialisation pour une ville, car lorsqu'une ville est mono-industrielle, sa prospérité sera jumelée à celle de l'industrie en question; l'histoire économique récente nous fait part de plusieurs incidents où une ville a vu son statut économique s'amoindrir de beaucoup avec le déclin de sa principale industrie. Aux États-Unis, la ville de Bethlehem (Pennsylvanie) avec son industrie d'acier en est un exemple.

Ces trois théories de la croissance (MAR, PORTER et JACOBS) nous permettent de mieux comprendre comment les villes se forment et pourquoi elles sont (ou ne sont pas) témoins de croissance. Les conclusions de l'étude de Glaeser *et al.* ne supportent pas les théories PORTER et MAR et ont tendance à accorder plus d'importance aux propos de JACOBS. Selon cette étude (où la croissance des emplois pour un échantillon de 170 villes aux États-Unis pour la période allant de 1956 à 1987 est étudiée), il est primordial d'axer des efforts sur la concurrence et la diversification des industries afin d'avoir une croissance des emplois; selon les chercheurs américains, ceci est mieux que la concentration industrielle des villes urbaines.

**Ces trois théories de la croissance (MAR, PORTER et JACOBS) nous permettent de mieux comprendre comment les villes se forment et pourquoi elles sont (ou ne sont pas) témoins de croissance.**

### **Les villes et les données utilisées**

Suite à la consultation de l'étude de Glaeser *et al.* nous avons considéré une recherche similaire pour la région du Canada atlantique. Ainsi, nous avons 15 régions urbaines à étudier, soit 12 agglomérations de recensement (ADR) et 3 régions métropolitaines de recensement (RMR) (voir tableau 1). Le terme ADR s'applique à un noyau urbain comptant au moins 10 000 habitants. Si la population s'élève à 100 000 habitants, nous considérons cette région comme une RMR.

**Tableau 1 – Les 15 villes à l'étude**

Nouveau-Brunswick

- 1- Bathurst (ADR)
- 2- Campbellton (ADR)
- 3- Edmundston (ADR)
- 4- Fredericton (ADR)
- 5- Moncton (ADR)
- 6- Saint-Jean (RMR)

Nouvelle-Écosse

- 7- Halifax (RMR)
- 8- Kentville (ADR)
- 9- New Glasgow (ADR)

Ile-du-Prince-Édouard

- 10- Charlottetown (ADR)
- 11- Summerside (ADR)

Terre-Neuve

- 12- Corner Brook (ADR)
- 13- Grand Falls-Windsor (ADR)
- 14- Labrador City (ADR)
- 15- St. John's (RMR)

Dans ce texte, nous voulons déterminer si la concentration industrielle a un effet positif ou négatif sur la croissance des emplois dans les 15 grandes villes du Canada atlantique. Les données relatives au nombre de travailleurs et aux revenus d'emploi pour chacune des ADR et RMR sur la base des lieux de travail pour les 22 types de professions ont été disponibles par le biais d'une commande spéciale auprès de Statistique Canada. Les données pour notre travail sont celles tirées des recensements de 1981 et 1991.

Nous tentons d'évaluer si la croissance des emplois est influencée par une concentration industrielle ou non entre 1981 et 1991 en Atlantique. L'une des premières étapes a donc été

de calculer les divers niveaux de croissance pour les emplois, les revenus moyens et la concentration industrielle pour les 15 villes du Canada atlantique à l'étude. Nous avons à notre disposition (pour les 15 villes et les 22 secteurs d'activités) 322 données (il y a quelques données omises de notre échantillon en raison de l'absence de certains résultats des répondants lors des recensements 1981 et/ou 1991).

Il est important de se souvenir que selon la théorie de croissance de Jane Jacobs, une concentration industrielle élevée devrait résulter en une décroissance des emplois; contrairement à ceci, les théories de Porter et de MAR stipulent qu'il devrait y avoir une croissance des emplois.

## **Les résultats économétriques**

L'objectif de ce travail est d'évaluer l'influence de la concentration industrielle sur la croissance des emplois. Nous croyons qu'un calcul très simple permet d'avoir une vision initiale (et simpliste) de la relation existant entre les valeurs étudiées, c'est-à-dire le calcul de la corrélation.

En faisant ce simple calcul, nous nous apercevons que la relation entre la croissance des emplois et celle de la concentration est assez forte, soit 0,742. Nous pouvons donc constater que la corrélation entre ces deux valeurs est positive et que la croissance des emplois est possiblement influencée par des variations parallèles dans le niveau de concentration. Pour ce qui est des deux autres rapports, il semble y avoir un manque de corrélation. La corrélation entre la croissance des revenus et celle du degré de concentration est de 0,141, tandis que celle entre les niveaux de croissance des emplois et des revenus n'est que de 0,063. La forte relation entre la croissance des emplois et la croissance de la concentration respecte donc les propos de MAR et PORTER plutôt que ceux de JACOBS.



Le calcul de la corrélation nous démontre donc une relation positive entre la hausse des emplois et un degré de concentration industrielle élevé. Afin de justifier ce résultat qui respecte les propos de MAR et PORTER, nous avons effectué des calculs afin d'obtenir une équation de régression linéaire. En ayant la croissance des emplois comme valeur dépendante et la croissance de la concentration et des revenus comme valeurs indépendantes, nous obtenons l'équation de régression linéaire suivante:

$$\text{croissance des emplois} = 0,258 + 0,818 (\text{croissance de la concentration}) - 0,071 (\text{croissance des revenus})$$
$$\text{R-carré} = 55,3\%$$

Ce résultat signifie tout simplement que si la croissance de la concentration industrielle est de 10% entre 1981 et 1991, les emplois augmenteront de 0,0818 de plus sur une période de dix ans; c'est-à-dire 10% multiplié par le paramètre associé à la croissance de la concentration, qui est de 0,818. D'une façon plus simpliste, cette équation nous indique que si nous avons une hausse dans la concentration, cela aura un effet positif sur la croissance des emplois. D'une façon parallèle, si nous avons une décroissance dans le degré de concentration de 1981 à 1991, cela aura un effet négatif sur la croissance des emplois, c'est-à-dire une diminution de la main-d'oeuvre.

**Le calcul de la corrélation nous démontre donc une relation positive entre la hausse des emplois et un degré de concentration industrielle élevé.**

Cette équation de régression linéaire, permettant d'expliquer 55,3% des variations dans les emplois

en Atlantique entre 1981 et 1991, respecte les propos de MAR et de PORTER. Nous voyons, comme pour la corrélation, qu'il existe une relation positive entre la croissance de la concentration industrielle et celle de la main-d'oeuvre.

Finalement, le dernier calcul que nous avons effectué est celui de la régression logistique, afin de vérifier (une dernière fois) si la croissance des emplois en Atlantique entre 1981 et 1991 respectait les dires de JACOBS ou ceux de MAR et de PORTER (comme nos deux résultats précédents). L'équation de régression logistique que nous avons obtenue, avec la croissance des emplois comme valeur dépendante et la croissance de la concentration et des revenus comme valeurs indépendantes, est la suivante:

$$\text{croissance des emplois} = 1,9053 + 5,4798 (\text{croissance de la concentration}) - 0,5800 (\text{croissance des revenus})$$

À l'aide de cette équation, nous avons tenté de déterminer quelles seraient les probabilités d'avoir une croissance des emplois si nous avions une baisse et puis une hausse du degré de concentration sur une période de dix ans, c'est-à-dire de 1981 à 1991. Les résultats de nos tests nous démontrent qu'il y a une probabilité de 99,96% qu'il y ait une décroissance des emplois si le degré de concentration industrielle baisse et que le revenu demeure stable, entre 1981 et 1991 en Atlantique. Nos tests affirment également qu'il existe une probabilité de 99,90% qu'il y ait une croissance des emplois si le degré de concentration industrielle augmente et que le revenu demeure stable, pour la même période d'étude.

De nouveau, comme nous l'avons démontré pour la corrélation et la régression linéaire, les résultats de la régression logistique confirment la relation positive existant entre la croissance des emplois et celle du degré de concentration industrielle. Nos résultats (pour l'Atlantique entre 1981 et 1991)

respectent donc les propos de MAR et de PORTER plutôt que ceux de JACOBS.

## Conclusion

Le but de cette recherche était d'examiner quelle théorie de croissance des emplois s'appliquait la mieux à la région de l'Atlantique pour les années choisies. Les deux approches qui nous intéressent sont celle de MAR-PORTER (encourageant la concentration industrielle des villes) et celle de JACOBS (préconisant la diversification industrielle des villes); chaque théorie stipule qu'il en résulterait une croissance des emplois. Dans l'étude de Glaeser *et al.* (1992), un lien a été établi entre la diversification industrielle et la croissance des emplois, supportant donc les dires de Jane Jacobs.

**Dans une étude ultérieure, il serait bénéfique de déterminer les principaux secteurs d'activités en Atlantique et d'évaluer si ceux-ci peuvent assurer une certaine stabilité pour l'avenir de la région.**

Pour ce qui est de notre étude, les conclusions sont quelque peu divergentes de celles de Glaeser *et al.* Nos résultats tendent à démontrer que la croissance des emplois pour une ville est jumelée à une spécialisation dans les types de professions. Nous voyons clairement qu'une forte relation existe entre le degré de concentration et la croissance des emplois, respectant donc les propos de MAR et de PORTER plutôt que ceux de JACOBS. Cette forte relation est démontrée par le biais d'une corrélation élevée entre les deux valeurs (0,742), par une régression linéaire démontrant un R-carré de 55,3% et par la probabilité de 99,90% qu'une

forte hausse de la concentration affecte positivement la croissance des emplois.

Par contre, certaines réserves doivent être émises face à cette position. Premièrement, l'intervalle de temps entre nos observations n'est que de dix ans (1981 à 1991), tandis qu'il est de 31 ans (1956 à 1987) pour l'étude de Glaeser *et al.* Deuxièmement, notre échantillon ne comprend que 15 villes venant d'une seule région du Canada (soit l'Atlantique). Dans l'étude de Glaeser *et al.*, l'échantillon comprend 170 villes (petites et grosses) représentant toutes les régions des États-Unis. Ceci doit être pris en considération, car même si une région géographique des États-Unis démontrait des tendances à être plus spécialisée, ceci pouvait facilement être contrebalancé par de nombreuses villes des autres régions du pays qui étaient diversifiées. Pour notre étude, cela n'a pu se produire étant donné la très petite taille de notre échantillon. Finalement, même si nos résultats confirment la théorie MAR-PORTER, seulement trois valeurs ont été considérées pour ce test. Des éléments tels que le niveau d'éducation, la proportion d'hommes/femmes dans le milieu de travail, la langue parlée et les taux de chômage des 15 villes n'ont pas été pris en considération. Certaines réserves doivent donc être prises face à nos résultats.

En terminant, nous voyons au Canada atlantique qu'il y a une relation positive entre la croissance des emplois et une forte concentration industrielle. Il semble être essentiel de prendre cette situation en considération et d'évaluer si cette région, démontrant une faible diversification industrielle, peut tempérer des périodes de fortes fluctuations conjoncturelles de l'économie. Jane Jacobs nous donne l'exemple de Bethlehem (Pennsylvanie), où une forte concentration dans le domaine de l'acier a été un handicap face aux pressions cycliques de l'économie. Dans une étude ultérieure, il serait bénéfique de déterminer les principaux secteurs

---

d'activités en Atlantique et d'évaluer si ceux-ci peuvent assurer une certaine stabilité pour l'avenir de la région. Pour l'instant, nous observons qu'une forte concentration industrielle est bénéfique pour la croissance des emplois; il reste à savoir si ceci pourra persister dans une économie de plus en plus mondiale et compétitive.

## Bibliographie

- ARROW, K.J. (1962), «The Economic Implication of Learning by Doing», *Review of Economic Studies*, 29, p. 155-73.
- BAIROCH, P. (1988), *Cities and Economic Development: from the Dawn of History to the Present*, Chicago, University Chicago Press.
- DAVID, P.-É. (1998), *La croissance et les villes: une perspective complémentaire à l'étude du développement régional. Une application à la région du Canada atlantique*, thèse M.A. (économie), Université de Moncton.
- DE BENEDETTI, G. et R. LAMARCHE (1994), *Shock Waves*, Moncton, The Canadian Institute for Research on Regional Development.
- GLAESER, E.L., H.D. KALLAL, J.A. SCHEINKMAN et A. SCHLEIFER (1992), «Growth in Cities», *Journal of Political Economy*, vol. 100, n° 6, p. 1126-1152.
- JACOBS, J. (1969), *The Economy of Cities*, New York, Vintage.
- JACOBS, J. (1984), *Cities and the Wealth of Nations*, New York, Vintage.
- LARSENS, J. et E. RODGERS (1985), *La fièvre de Silicon Valley*, Paris, Londrey's.
- MARSHALL, A. (1890), *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- PORTER, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- RAYNAULD, J. et Y. STRINGER (1990), *Problèmes et politiques économiques*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- ROMER, P. (1986), «Increasing Returns and Long Run Growth», *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 5, p. 1002-37.
- SCHUMPETER, J. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, Harper.
- STATISTIQUE CANADA, Cat. No. 71-201, 92-104, 92-320 et 93-303.
- TERKLA, D.G. et P.B. DOERINGER (1991), «Explaining Variations in Employment Growth: Structural and Cyclical Change among States and Local Area», *Journal of Urban Economics*, 29, p. 329-348.

# *Aux diplômé(e)s*

## *de Maîtrise en administration*

L'iae d'Aix-en-Provence  
L'institut d'administration des entreprises  
de l'Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille  
vous offre la possibilité d'entreprendre son

### **PROGRAMME DOCTORAL EN SCIENCES DE GESTION**

au Québec même, à l'automne 1999, avec la collaboration  
du Département des sciences économiques et administratives  
de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

**Cinq champs de spécialité sont offerts:**

- Stratégie
- Marketing
- Finance
- Théorie des organisations
- Modélisation et informatique

#### **Renseignements supplémentaires**

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1

Téléphone: (418) 545-5011, poste 5247

Télécopieur: (418) 545-5012

[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

 **Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

---

# La productivité des services de police au Québec

Jacques Desbiens  
Université du Québec à Chicoutimi

---

La recherche d'une meilleure performance est un défi qui ne date pas d'hier dans les organisations<sup>1</sup>. Les administrateurs des entreprises doivent constamment chercher à offrir des produits qui répondent de plus en plus aux exigences élevées des consommateurs. Dans le domaine des services, les clients sont particulièrement soucieux d'en avoir pour leur argent et recherchent toujours le meilleur rapport qualité-prix. Les gestionnaires des industries de services portent donc eux aussi de plus en plus d'attention à la façon dont les choses se font<sup>2</sup>.

**Pour savoir si le gouvernement ou la municipalité fonctionne bien et en donne aux citoyens pour leur argent, il faut avoir des repères, comprendre ce qui influence le coût et ce qui détermine l'efficacité des services offerts.**

Le secteur public, et en particulier les gouvernements municipaux, n'échappent donc pas à cette tendance. Depuis que le secteur public occupe une place importante dans l'économie occidentale, les payeurs de taxes se sont intéressés à la performance de leurs gouvernements<sup>3</sup>. L'objectif de

faire plus et mieux avec moins, c'est-à-dire d'augmenter la performance des organisations publiques, est devenu omniprésent.

Au Québec, aujourd'hui, cette préoccupation est un défi incontournable que doivent relever toutes les municipalités. Cela signifie qu'elles doivent se pencher sur chacun des services qu'elles offrent à leurs citoyens pour voir si son coût ne peut pas être réduit ou si son efficacité ne peut pas être augmentée. Il faut donc chercher à améliorer ces deux aspects de la performance des organisations.

La mesure de la performance opérationnelle est un préalable à son amélioration<sup>4</sup>. Pour savoir si le gouvernement ou la municipalité fonctionne bien et en donne aux citoyens pour leur argent, il faut avoir des repères, comprendre ce qui influence le coût et ce qui détermine l'efficacité des services offerts. On voudra donc disposer d'indicateurs de mesure dignes de confiance pour évaluer le coût réel par rapport au coût idéal possible. De même, on voudra comparer la performance de son organisation à celle d'organisations comparables ailleurs.

C'est pourquoi de nombreux chercheurs en administration publique se sont penchés sur la question de la performance, surtout aux États-Unis<sup>5</sup>. Mais chez nous aussi on s'intéresse à ce sujet depuis plusieurs années<sup>6</sup>. Nos recherches personnelles<sup>7</sup> portent d'ailleurs sur ce thème depuis longtemps et

ces dernières années nous avons publié<sup>8</sup> un certain nombre de documents visant à diffuser les connaissances dans ce domaine. Aujourd'hui encore, on met beaucoup l'accent sur l'excellence et la recherche de la performance.

Cette notion de performance est perçue différemment par les divers acteurs qui s'en préoccupent. En ce qui nous concerne, une organisation publique performante est celle qui fait bien ce qu'elle est supposée faire, c'est-à-dire qui offre à ceux qu'elle dessert la meilleure satisfaction de leurs besoins au moindre coût. Il y a, dans cette vision de la performance, deux dimensions différentes. Une première dimension concerne la productivité et son corollaire le coût unitaire; c'est l'idée de bien faire les choses au moindre coût. La seconde dimension porte sur l'efficacité. Elle implique que l'organisation fasse les bonnes choses, fasse ce qu'elle est supposée faire, c'est-à-dire satisfaire vraiment les besoins réels des citoyens.

**Ce qui caractérise notre approche de mesure de la productivité, c'est qu'elle tient compte des caractéristiques particulières de chaque organisation ou de chaque unité de production dans le calcul du coût de production «normal» estimé.**

Les activités policières n'ont pas été négligées pour ce qui est des recherches sur leur performance. Comme les dépenses de sécurité publique, et plus particulièrement les coûts pour le service de police, représentent une proportion importante des dépenses des municipalités, on a voulu mieux connaître ce secteur d'activité important des gouvernements locaux. On s'est ainsi penché sur la productivité et l'efficacité de la police dans les

grandes villes aux États-Unis<sup>9</sup>. Chez nous, on a réfléchi sur la productivité de la police<sup>10</sup> et on a cherché à voir ce qui pouvait l'améliorer<sup>11</sup>. Enfin on s'est penché sur l'avenir de la police<sup>12</sup>.

Dans une récente publication<sup>13</sup>, nous nous sommes intéressés précisément à la performance de la police municipale au Québec. Plus spécifiquement, nous avons voulu comprendre ce qui affecte sa productivité, et donc son coût unitaire, de même que son efficacité, soit les deux dimensions de la performance administrative. Dans cet article, c'est de notre façon de mesurer la productivité dans un service de police que nous voulons traiter.

Ce qui caractérise notre approche de mesure de la productivité, c'est qu'elle tient compte des caractéristiques particulières de chaque organisation ou de chaque unité de production dans le calcul du coût de production «normal» estimé. Le coût de production «normal» estimé est le coût calculé en supposant que le service est productif comme la moyenne de l'industrie ou du secteur considéré, en tenant compte des variables, spécifiques à l'unité de production examinée, qui affectent vraiment le coût de production du service. Les gestionnaires rejettent souvent, avec raison, les méthodes qui leur imposent des défis à relever qui ne tiennent pas compte de leurs contraintes particulières.

### **Notre méthode pour mesurer la productivité**

Trois grands éléments sont des pré-requis essentiels pour travailler à accroître la productivité, selon nous: une volonté ferme de la direction de réduire les coûts, la participation de toutes les parties concernées et une méthode correcte de mesure de la productivité.

La première condition indispensable pour accroître la productivité, c'est une volonté ferme des auto-

---

rités responsables. Il faut que la direction de l'organisation et les responsables de l'unité de production soient d'une détermination absolue à l'égard de l'objectif poursuivi, soit la réduction des coûts de production sans affecter la qualité.

La réduction des coûts, tout en maintenant ou en améliorant la qualité des produits et des services, sera bien difficile à réaliser si on n'implique pas, dans la démarche, toutes les personnes concernées par le défi à relever. Notre méthode de mesure de la productivité exige ainsi non seulement le support de la direction, mais aussi la participation complète et entière de tous les membres de l'organisation qui peuvent nous éclairer sur les vrais éléments qui affectent les coûts de production. C'est une condition essentielle au succès de notre démarche. Si l'on veut accroître la productivité et ainsi pouvoir réduire les coûts de production, une troisième et dernière démarche est pré-requise: une évaluation de la productivité de l'organisation et des différentes unités de production de celle-ci.

La mesure de la productivité permet de réduire les coûts car elle nous fournit une information capitale sur le coût de production normal pour fabriquer un produit ou offrir un service. Ce coût de production normal, ou coût estimé comme nous l'appellerons, est celui que l'on détermine nous-mêmes, pour une unité de production ou de service donnée, à partir de la prise en charge de tous les éléments qui affectent le coût de production d'un bien ou d'un service dans cette unité spécifique, à l'exclusion de la productivité. En effet, la théorie économique nous enseigne que le coût total (CT) pour produire un bien ou offrir un service dépend essentiellement:

1. du volume du produit fabriqué ou du service offert (V), par exemple, le nombre de citoyens desservis dans le cas du service de police;
2. du prix des facteurs de production utilisés

(Px), (les facteurs de production sont tous les inputs nécessaires à la production d'un bien ou à l'offre d'un service), par exemple, les salaires des travailleurs, les coûts des matières premières, le taux d'intérêt sur le capital emprunté pour l'achat des équipements;

3. de la qualité du produit ou du service offert (Q), par exemple, dans le cas du service de police, le niveau de protection publique fourni, mesuré par le nombre de policiers permanents par 1 000 habitants;
4. des conditions dans lesquelles le produit est fabriqué ou le service est offert (C), par exemple, dans le cas du service de police, la région où se trouve le corps de police, le pourcentage de la population âgée de plus de 65 ans dans le territoire desservi par le corps de police ou encore le caractère plus ou moins industriel et commercial du territoire desservi par le corps de police;
5. enfin, de la productivité des facteurs de production (Pt), (la productivité des facteurs de production est la productivité des travailleurs et des gestionnaires ou encore de l'équipement utilisé pour fabriquer le produit ou offrir le service. On peut dire de la productivité que c'est le niveau de production ou de service en fonction des ressources utilisées. Plus la productivité des facteurs de production est élevée, plus cela implique que l'unité de production est bien «gérée», c'est-à-dire que l'on en obtient le maximum de rendement pour les ressources, de toutes sortes, utilisées. Cela signifie aussi et surtout que plus la productivité des facteurs de production est élevée, plus le coût de production sera bas.)

Dans notre méthode de mesure de la productivité, ce dernier élément, la productivité des facteurs de production, est mesuré, comme

nous le verrons, à partir de la différence entre le coût de production «normal» (CE) que nous déterminerons et le coût de production réellement encouru (CR). Le potentiel d'amélioration de la productivité ainsi calculé sera la source de la détermination de la cible de réduction de coût spécifique à chaque unité de production examinée.

On peut résumer ainsi les éléments que nous venons de voir et qui affectent le coût de production total d'un bien ou d'un service (CT):

$$CT = f ( V, Px, Q, C, Pt )$$

Dans notre démarche, nous éliminons, dans un premier temps, l'effet du volume offert (V) en divisant tout simplement le coût total (CT) par le volume de production (V), obtenant ainsi le coût par unité de production ou coût unitaire (CU).

Voici quelques données sur cinq des 154 corps de police municipaux au Québec en 1995, où nous pouvons voir le coût unitaire (CU) calculé à partir du coût total (CT) divisé par le volume de production (V), mesuré ici par la population desservie par le corps de police.

Corps de police	Coût total (CT)	Population desservie (V)	Coût unitaire (CU = CT/V)
Alma	3 772 077\$	26 467	142,52\$
Bromont	636 045\$	3 601	176,63\$
Chicoutimi	8 042 542\$	69 452	115,80\$
Jonquière	7 010 382\$	59 734	117,36\$
Laval	47 229 568\$	335 009	140,98\$

Nous réintroduisons cependant tout de suite l'effet du volume (V) sur le coût unitaire de façon à vérifier la présence de rendements d'échelle crois-

sants ou décroissants, lesquels nous informent sur la possibilité d'économies ou de déséconomies d'échelle. Les variables qui affectent le coût unitaire (CU) peuvent alors être représentées ainsi:

$$CU = f ( V, Px, Q, C, Pt )$$

Dans le cas des 154 corps de police municipaux au Québec en 1995, nous n'avons pas observé d'économies d'échelle, c'est-à-dire que le coût unitaire (CU) ne diminue jamais avec le volume (V), soit la population desservie. Par contre, nous avons observé des déséconomies d'échelle pour les 50 corps de police desservant une population de moins de 7 500 habitants, c'est-à-dire que le coût unitaire (CU) augmente dans ce cas-là avec le volume (V), soit la population desservie.

**Le potentiel d'amélioration de la productivité ainsi calculé sera la source de la détermination de la cible de réduction de coût spécifique à chaque unité de production examinée.**

L'étape suivante de notre démarche consiste à déterminer un coût unitaire estimé (CE) pour fabriquer le produit ou offrir le service, pour chaque unité de production spécifique, à l'aide d'une technique mathématique développée par des chercheurs américains<sup>14</sup> et utilisée à quelques reprises déjà au Québec<sup>15</sup>.

Ce coût unitaire estimé (CE) est déterminé en faisant une série d'équations de régression mathématiques pour vérifier quels éléments du volume de production (V), du prix des facteurs de production (Px), de la qualité (Q) et des conditions spécifiques (C) affectent vraiment le coût unitaire de production (CU).



Ainsi, dans le cas des 154 corps de police municipaux au Québec en 1995, nous avons examiné l'impact des éléments suivants sur le coût unitaire (CU) du service de police:

Variable considérée	Type de variable
1. La population desservie par le corps de police	Volume (V)
2. Le salaire des policiers municipaux	Prix des facteurs (Px)
3. Le coût des fournitures pour les services de police	Prix des facteurs (Px)
4. Les taux d'intérêt sur les obligations municipales	Prix des facteurs (Px)
5. La région dans laquelle est situé le corps de police	Conditions (C)
6. La superficie du territoire desservi	Conditions (C)
7. La densité de la population au kilomètre carré	Conditions (C)
8. La proportion d'industries, de commerces ou de services dans le territoire desservi	Conditions (C)
9. La richesse foncière par habitant dans le territoire desservi	Conditions (C)
10. Le % de la population âgée de 65 ans et plus dans le territoire desservi	Conditions (C)
11. Le taux de crimes avec violence par 1 000 habitants	Conditions (C)
12. Le % de solution des crimes avec violence	Qualité (Q)
13. Le taux de crimes contre la propriété par 1 000 habitants	Conditions (C)
14. Le % de solution des crimes contre la propriété	Qualité (Q)
15. Le nombre de policiers permanents par 1 000 habitants	Qualité (Q)

L'examen des relations entre ces diverses variables et le coût unitaire de production (CU) du service de police municipal, pour les 154 corps de police au Québec en 1995, nous a appris que les variables suivantes n'avaient pas d'effet sur le coût unitaire (CU), en grande partie parce que les valeurs étaient presque les mêmes partout sur le territoire québécois:

1. Le salaire des policiers municipaux	Prix des facteurs (Px)
2. Le coût des fournitures pour les services de police	Prix des facteurs (Px)
3. Les taux d'intérêt sur les obligations municipales	Prix des facteurs (Px)

En somme, le prix des facteurs de production (Px) n'affecte pas le coût unitaire de production (CU) du service de police municipal au Québec.

De même, nous avons constaté que les variables suivantes n'étaient pas directement reliées au coût unitaire (CU):

1. La région dans laquelle est situé le corps de police	Conditions (C)
2. La superficie du territoire desservi	Conditions (C)
3. La densité de la population au kilomètre carré	Conditions (C)
4. La proportion d'industries, de commerces ou de services dans le territoire desservi	Conditions (C)
5. La richesse foncière par habitant dans le territoire desservi	Conditions (C)
6. Le % de la population âgée de 65 ans et plus dans le territoire desservi	Conditions (C)
7. Le taux de crimes avec violence par 1 000 habitants	Conditions (C)

8. Le % de solution des crimes avec violence	Qualité (Q)
9. Le taux de crimes contre la propriété par 1 000 habitants	Conditions (C)
10. Le % de solution des crimes contre la propriété	Qualité (Q)

En fait, la principale variable qui affecte le coût unitaire du service de police municipal au Québec est une variable reliée à la qualité du service de protection offert (Q), soit le nombre de policiers permanents par 1 000 habitants. Nous avons pu établir que l'on peut estimer le coût unitaire (CU) que devrait «normalement» encourir chaque corps de police municipal au Québec uniquement à partir du nombre de policiers permanents par 1 000 habitants que compte le service de police. En effet, cette variable explique à elle seule 68% de la variation du coût unitaire ( $N=152$ ,  $R^2=0,682$ ,  $p=0,0001$ ). C'est ce coût unitaire (CU) «normal» de production qui devient alors le coût unitaire estimé (CE) de chaque unité de production spécifique. On peut ainsi calculer ce que devrait coûter «normalement» un service de police municipal à partir de l'équation mathématique suivante:

Coût par habitant desservi (CE) =  $23,38\$ + (78,86\$ \times \text{nombre de policiers permanents par 1 000 habitants})$

**En fait, la principale variable qui affecte le coût unitaire du service de police municipal au Québec est une variable reliée à la qualité du service de protection offert (Q), soit le nombre de policiers permanents par 1 000 habitants.**

Le coût unitaire «normal» de production (CE) d'un

service de police municipal spécifique peut donc être calculé ainsi:  $23,38\$ + 78,86\$ \times$  le nombre de policiers permanents par 1 000 habitants dans le service de police. Ce coût estimé représente le coût normal si le corps de police a une productivité des facteurs de production (Pt) dans la moyenne des 154 corps de police examinés. En effet, comme nous l'avons vu, seule la productivité des facteurs de production (Pt) n'a pas été considérée dans nos équations de régression mathématique.

Voilà pourquoi, si on soustrait, de ce coût unitaire estimé (CE), le coût unitaire de production réellement encouru (CR) dans chaque unité de production spécifique, nous obtenons une cible de réduction de coût (CIBLE) spécifique à chaque unité de production examinée<sup>16</sup>. En fait, cette cible de réduction de coût (CE-CR) indique le potentiel d'amélioration de la productivité (Pt) des facteurs de production de chaque unité de production.

$$\text{CIBLE} = \text{CE} - \text{CR}$$

Le tableau de la page suivante montre cette cible de réduction de coût, en 1995, pour les cinq corps de police municipaux présentés plus tôt. Comme on peut le constater, chaque service de police a sa propre cible de réduction de coût, indépendante de celle des autres corps de police. Ainsi le corps de police de Bromont, même s'il a un coût unitaire réel (CR) de 176,63\$ par habitant, très supérieur à celui de Chicoutimi qui n'est que de 115,80\$ par habitant, a, en fait, une cible de réduction de coût de seulement 0,26\$ par habitant, nettement inférieure à celle de Chicoutimi qui s'élève à 7,25\$ par habitant. La raison en est fort simple. C'est que l'on trouve un nombre de policiers permanents presque deux fois plus élevé à Bromont (1,94) qu'à Chicoutimi (1,08). Le coût «normal» de production du service de police de Bromont (176,37\$) par habitant est donc nettement supérieur à celui de Chicoutimi (108,55\$).

Corps de police	Coût unitaire réel (CR)	Nombre de policiers permanents	Coût unitaire estimé (CE)	Cible de réduction de coût (CE - CR)
Alma	142,52\$	1,40	133,78\$	-8,74\$
Bromont	176,63\$	1,94	176,37\$	-0,26\$
Chicoutimi	115,80\$	1,08	108,55\$	-7,25\$
Jonquière	117,36\$	1,19	117,22\$	-0,14\$
Laval	140,98\$	1,30	125,90\$	-15,08\$

Comme le service de police de Bromont a un coût réellement encouru (CR) de 176,63\$, presque égal à son coût de production unitaire «normal», cela signifie que ce service est bien géré, que sa productivité des facteurs de production (Pt) est dans la moyenne; ainsi, sa cible de réduction de coût est faible à 0,26\$ par habitant. Par contre à Chicoutimi, comme le coût de production réellement encouru (CR) est de 115,80\$ et que ce coût dépasse de 7,25\$ par habitant le coût de production «normal» de 108,55\$, étant donné son faible nombre de policiers permanents par 1 000 habitants, cela signifie qu'il y a un potentiel d'amélioration de la productivité assez élevé dans ce corps de police. En améliorant la productivité dans ce corps de police pour atteindre celle de la moyenne des 154 corps de police municipaux au Québec, on pourrait réduire le coût de production du service de 7,25\$ par habitant.

Voilà la principale contribution de notre démarche de mesure de la productivité: elle permet de déterminer un estimé du coût de production des différentes unités examinées, d'identifier ainsi celles dont le coût de production réellement encouru est excédentaire en raison d'une productivité inférieure à la moyenne et de préciser dans quelle mesure le coût de production unitaire peut alors être diminué. À l'aide de cette méthode, on peut également identifier les organisations municipales qui sont les plus performantes sur la base du coût de chacun des différents services finaux

spécifiques offerts et examiner les méthodes de gestion qu'utilisent les municipalités les plus productives dans le but de diffuser les façons concrètes d'améliorer la productivité, ce qui est l'essence même de la démarche de *benchmarking*<sup>17</sup>.

**On peut réduire le coût unitaire de production en faisant varier, lorsque cela est possible, soit le volume réalisé, le prix des facteurs de production utilisés ou bien les conditions dans lesquelles le produit est fabriqué ou le service est offert.**

Notre démarche de mesure de la productivité peut également servir, à l'occasion de son processus de réalisation, à identifier rigoureusement chacun des éléments qui affectent le coût de production parmi les catégories suivantes:

- le volume du produit fabriqué ou du service offert (V);
- le prix des facteurs de production utilisés (Px);
- la qualité du produit ou du service offert (Q);
- les conditions dans lesquelles le produit est fabriqué ou le service est offert (C).

Ainsi, en dehors de la qualité du produit ou du service offert que l'on souhaite maintenir ou même augmenter, on peut aussi réduire le coût unitaire de production en faisant varier, lorsque cela est possible, soit le volume réalisé, le prix des facteurs de production utilisés ou bien les conditions dans lesquelles le produit est fabriqué ou le service est offert.

Dans le cas du volume, on peut réduire le coût unitaire en accroissant le volume si des économies d'échelle sont possibles, ou en le réduisant si on est déjà en présence de déséconomies d'échelle. Finalement, en ce qui concerne le prix des facteurs et les conditions spécifiques de production, l'information particulière obtenue, pour chaque unité de production spécifique, servira également de guide aux gestionnaires pour éventuellement pouvoir réduire, là aussi, les coûts de production.

## Notes

- 1 LIKERT, R. (1958), «Measuring Organizational Performance», *Harvard Business Review*, vol. 36, p. 41-50; BOUCKAERT, G. (1990), «The History of the Productivity Movement», *Public Productivity & Management Review*, vol. XIV, n° 1, automne, p. 53-75.
- 2 VAN BIEMA, M. et B. GREENWALD (1997), «Managing our Way to Higher Service-Sector Productivity», *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 87-95; OUELLET, R., D. ROY, L. BOLULLO et M. OUELLET (1997), «La gestion de la productivité des entreprises de services: le cas d'Hydro-Québec», *Gestion*, vol. 22, n° 2, été, p. 38-42.
- 3 BRADFORD, D.F., R.A. MALT et W.E. OATES (1969), «The Rising Cost of Local Public Services: Some Evidences and Reflections», *National Tax Journal*, vol. 22, n° 2, p. 185-202; ROSS, J.P. et J. BURKHEAD (1974), *Productivity in the Local Government Sector*, Lexington, Mass., D.C. Heath and Company; RAPP, B.W. et F.M. PATITUCCI (1977), *Managing Local Government for Improved Performance: A Practical Approach*, Boulder, Colorado, Westview Press.
- 4 BERCZI, A. (1978), «Improving Public Sector Management through Systematic Measurement of Operational Performance», *Management International Review*, vol. 18, n° 2, p. 63-76.
- 5 HATRY, H.P. (1978), «The Status of Productivity Measurement in the Public Sector», *Public Administration Review*, vol. 38, p. 28-33; GOLDENBERG, E.N. (1979), «Evaluating Municipal Services», *Public Administration Review*, vol. 39, n° 1, p. 94-98; AMMONS, D.N. (1984), *Municipal Productivity. A Comparison of Fourteen High-Quality Service Cities*, New York, Praeger Publishers; MCGOWAN, R.P. et T.H. POISTER (1985), «Impact of Productivity Measurement Systems on Municipal Performance», *Policy Studies Review*, vol. 4, février, p. 532-540.
- 6 GRAVEL, R.J. et R. MARTIN (1976), «La mesure de la productivité et de l'efficacité dans les municipalités», *Municipalité*, vol. 8, n° 3, p. 22-28.
- 7 DESBIENS, J. (1983), *Indicateurs de la productivité des services publics de la ville de Chicoutimi*, Québec, Projet d'intervention, ÉNAP; DESBIENS, J. (1991), *La productivité dans les services municipaux au Québec*, Montréal, thèse de doctorat, HEC.
- 8 DESBIENS, J. (1993), *Tout savoir ou presque sur les 50 plus grandes villes du Québec*, Chicoutimi, Groupe Jacques Desbiens; DESBIENS, J. (1995), *Les grandes villes les mieux gérées au Québec* (édition 1995), Chicoutimi, Groupe Jacques Desbiens; DESBIENS, J. (1996), *La taille idéale pour offrir les services municipaux au Québec*, Chicoutimi, Groupe Jacques Desbiens; DESBIENS, J. et C. SIMON (1997), *La gestion des services municipaux au Québec*, Chicoutimi, Groupe Jacques Desbiens.
- 9 SKOGAN, W.G. (1976), «Efficiency and Effectiveness in Big-City Police Departments», *Public Administration Review*, vol. 36, n° 3, p. 278-286.
- 10 ENGSTAD, P. et M. LIOY (1980), *Compte rendu de l'atelier sur la productivité de la police les 25 et 26 mai 1978*, Ottawa, Ministère du Solliciteur général du Canada; SCICLUNA, E., D.K. FOOT et R.M. BIRD (1981), *Productivity Measurement in the Public Sector: The Case of Police Services*, Toronto, Institute for Policy Analysis, University of Toronto, Working Paper n° 8105.
- 11 BUREN, R.M. et W.W. STENZEL (1984), «The Impact of Police Work Scheduling on Patrol Productivity», *Public Productivity Review*, vol. 8, n° 3, p. 236-251.
- 12 NORMANDEAU, A. et B. LEIGHTON (1990), *Une vision de l'avenir de la police au Canada: Police-Défi 2000, document de soutien*, Ottawa, Solliciteur général Canada.
- 13 DESBIENS, J. (1997), *La police municipale au Québec, son coût et son efficacité*, Chicoutimi, Groupe Jacques Desbiens.
- 14 ROSS, J.P. et J. BURKHEAD (1974), *Productivity in the Local Government Sector*, Lexington, Mass., D.C. Heath and Company; AMMONS, D.N. (1984), *Municipal Productivity. A Comparison of Fourteen High-Quality*

- 
- Service Cities*, New York, Praeger Publishers; FOLZ, D.H. et W. LYONS (1986), «The Measurement of Municipal Service Quality and Productivity: a Comparative Perspective», *Public Productivity Review*, hiver, vol. 40, p. 21-33.
- 15 DESBIENS, J. (1991), *La productivité dans les services municipaux au Québec*, Montréal, thèse de doctorat, HEC; SIMON, C. (1994), *La performance dans les administrations municipales et les variables organisationnelles qui y sont associées*, Chicoutimi, mémoire de maîtrise, UQAC.
- 16 DELLER, S.C., C.H. NELSON et N. WALZER (1992), «Measuring Managerial Efficiency in Rural Government», *Public Productivity & Management Review*, vol. XV, n° 3, printemps, p. 360.
- 17 CAMP, R.C. (1993), *Le benchmarking. Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, Paris, Les Éditions d'Organisation; AMMONS, D.N. (1996), *Municipal Benchmarks – Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.

**www.entrepreneurship.qc.ca**

*pour tout savoir sur le colloque*

**TOUT un MONDE de PARTENAIRES !**

*4-5 février 1999, Hôtel Radisson, Montréal*



# *Maîtrise en gestion des organisations*

**LES DÉFIS**

Créer de nouvelles entreprises  
Affronter une concurrence mondiale  
Innover pour améliorer la performance organisationnelle

**LE PROGRAMME****TROIS ORIENTATIONS**

ENTREPRENEURSHIP  
INTERNATIONAL  
INNOVATION

**DEUX PROFILS**

PROFESSIONNEL (stages)  
SCIENTIFIQUE (mémoire)

**LA CLIENTÈLE**

La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

**RENSEIGNEMENT SUPPLÉMENTAIRES:** 545-5011, poste 5282

Formulaires de demande d'admission disponibles  
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise  
ou au bureau du registraire.

**Renseignements  
supplémentaires**

**Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1

Téléphone: (418) 545-5011, poste 5282

Télécopieur: (418) 545-5012

[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

---

# Responsabilisation économique des collectivités locales et régionales

Robert J. Gravel  
ENAP  
Université du Québec

---

Au Québec, le portrait institutionnel régional, local et municipal est des plus complexes. En effet, on y retrouve au palier municipal et local 1 441 municipalités, 96 Municipalités régionales de comté (MRC), 3 Communautés urbaines (CU), 71 commissions scolaires (CS) et 17 Régies régionales de la santé et des services sociaux (RSSS). Au palier régional, 17 Conseils régionaux de développement (CRD) regroupent les représentants socio-économiques des CS, des RSSS, des Centres locaux de développement (CLD), des Unités régionales de loisirs et sports (URLS), des Conseils régionaux de l'environnement (CRE), des Conseils régionaux de la culture (CRC), les élus municipaux et les députés. Comme on peut le noter, la situation devient vite étourdissante pour le non-initié.

## La coordination du développement des régions

En vertu de son mandat horizontal défini par la *Loi sur le ministère des Régions*, le ministère des Régions exerce une fonction de coordination et d'harmonisation des actions gouvernementales afin d'en accroître l'efficacité sur le développement des régions. Il a aussi à situer l'action du gouvernement en regard des orientations et des priorités définies par les régions. Il conseille le gouvernement sur toute question ayant trait au

développement régional. De plus, il est notamment chargé de favoriser la concertation et la coordination, en région, de l'action gouvernementale en matière de développement régional.

Le mandat du ministre régional (désigné) s'inscrit dans ce cadre. Il est ainsi le premier associé au ministre des Régions, il en renforce et en prolonge l'action à la Table des députés de la région. La coordination d'ensemble relève du ministre des Régions qui assiste le Premier ministre au Conseil des ministres.

**La régionalisation est un concept large qui renvoie à la fois à la décentralisation et à la déconcentration.**

Généralement, ces organismes ont tous un rôle et une fonction dans la planification, la coordination et la gestion du territoire au palier local et régional. Ils veillent à leurs responsabilités sous le bon oeil du gouvernement. Ces organismes sont de type déconcentré mais fonctionnent de plus en plus sous une formule basée sur le concept de régionalisation mis de l'avant au cours des dernières années. La régionalisation est un concept large qui

renvoie à la fois à la décentralisation et à la déconcentration. Ce concept est principalement utilisé lorsqu'il s'agit de prendre en considération la participation des milieux locaux et régionaux au processus décisionnel. (Gouvernement du Québec, 1997).

**Tout en respectant les rôles et les responsabilités des ministres sectoriels, le ministre régional sollicite leur collaboration, tant pour compléter l'étude des projets que pour accélérer leur démarrage.**

### **L'identification des priorités régionales**

Le plan stratégique du CRD qui détermine les axes et les priorités de développement constitue le point d'appui pour l'identification des dossiers régionaux qui remettront la population en action et au travail en privilégiant les projets qui ont un effet structurant et mobilisateur.

L'action du ministre régional (désigné) s'inscrit dans la poursuite des démarches du CRD en permettant même de les accélérer. La démarche de planification stratégique met à contribution les principaux intervenants du développement régional dans un exercice d'identification des enjeux régionaux fondé sur une analyse de leurs forces et de leurs faiblesses. Cette démarche conduit à effectuer des choix qui exigent des arbitrages, à les négocier et à les faire approuver par le gouvernement.

## **La prise en compte des spécificités régionales**

Pour faire bouger les choses, débloquer des dossiers «embourbés» dans les méandres administratifs, le ministre régional a le pouvoir d'interpeller les ministres sectoriels. Il s'assure que chaque projet identifié comme prioritaire reçoit l'attention requise au sein de l'administration gouvernementale. Il détermine les centres de décision gouvernementaux et les principaux intervenants concernés par le dossier. Il suscite la concertation de ces intervenants pour conjuguer leurs efforts et faire échec aux obstacles et aux délais. Ses démarches auprès des ministres sectoriels lui permettront d'exposer l'importance du dossier pour la région, son impact sur le développement et les retombées attendues auprès de la population. Elles lui permettront également de déceler la nature des difficultés et de convenir, avec le ministre sectoriel, des mesures qui pourraient être prises pour les lever.

Tout en respectant les rôles et les responsabilités des ministres sectoriels, le ministre régional sollicite leur collaboration, tant pour compléter l'étude des projets que pour accélérer leur démarrage. Il s'assure que les politiques centrales mur à mur n'en compromettent pas la réalisation.

Le Comité ministériel des affaires régionales et territoriales et la Table des députés représentent deux lieux importants d'échange pour faciliter l'exercice de ce rôle de relayeur auprès des ministres sectoriels. L'action concertée du ministre régional pourra s'avérer d'une grande efficacité pour mettre un terme, dans un secteur donné, aux programmes, politiques ou interventions qui ne sont pas adaptés aux besoins spécifiques. La recherche de solutions sur mesure demeure la première préoccupation.



---

## **Le ministre régional: porte-parole de la région**

Le ministre régional, responsable d'une région du Québec, est nommé parmi les députés gouvernementaux élus dans la région. Il est membre du Comité ministériel des affaires régionales et territoriales et du Conseil des ministres.

Le ministre régional a pour mandat d'établir le lien entre le Premier ministre et sa région pour tout dossier régional à caractère gouvernemental et d'agir comme interlocuteur privilégié des ministres sectoriels pour les dossiers gouvernementaux de sa région. Il travaille en collaboration avec le ministre des Régions à l'élaboration d'une politique réelle de décentralisation et il répond aux questions soulevées à l'Assemblée nationale qui concernent spécifiquement sa région.

Le secrétaire régional, choisi par les députés de la région, seconde le ministre régional pour les dossiers régionaux à caractère gouvernemental. Pour réaliser son mandat, le ministre régional est secondé par le secrétaire régional et appuyé par le ministère des Régions et par le sous-ministre adjoint de la région concernée.

Les derniers arbitrages, les dernières discussions et les décisions finales se prennent au Conseil des ministres. Lorsqu'un dossier régional y est traité, et à l'invitation du Premier ministre, le ministre régional, à cette étape cruciale, peut présenter le dossier de la région, développer son argumentaire et donner toute l'information pertinente pour une décision éclairée du Conseil des ministres sur des dossiers régionaux importants. Il donne donc l'assurance à la région que sa défense est assurée aux plus hautes instances du gouvernement et que ses préoccupations y sont véhiculées.

Le ministre régional pourra aussi être invité, par le Premier ministre ou les ministres sectoriels con-

cernés, à répondre de dossiers de sa région à l'Assemblée nationale.

## **Le secrétaire régional (député gouvernemental)**

Comme soutien administratif et pour l'appuyer dans ses tâches au niveau de la région, le ministre régional peut compter sur le soutien du secrétaire régional et de son équipe. Dans ses fonctions, le secrétaire régional assiste le ministre régional en lui apportant l'appui, l'expertise et le soutien administratif que requiert l'exercice de son mandat.

Au plan des opérations quotidiennes, il lui fournit un appui direct en matière:

- d'information sur les activités du CRD;
- d'information sur les activités de la Conférence administrative régionale que préside le sous-ministre adjoint au ministère des Régions;
- de ressources pour le traitement de dossiers;
- ou de tout autre appui qui pourrait être demandé, après accord du sous-ministre, au ministère des Régions.

Ainsi, au palier régional, le ministre régional assure l'interface politique du conseil régional alors que le sous-ministre adjoint est responsable de toutes les activités administratives reliées au suivi du contrat de collaboration conclu entre le gouvernement et le conseil régional.

## **Le ministère des Régions**

Créé en 1998, le ministère des Régions est sous la responsabilité du ministre des Régions. Il concerte les intervenants gouvernementaux et il coordonne

les programmes gouvernementaux: ententes-cadres gouvernement-région et ententes spécifiques.

Le sous-ministre adjoint au ministère des Régions est l'interlocuteur gouvernemental administratif du Conseil régional de développement et il est nommé par le Conseil des ministres. Il est le président de la Conférence administrative régionale et secrétaire de la Table des députés.

Le sous-ministre adjoint au développement des régions (17) coordonne une entente-cadre de la région conclue entre le gouvernement et le Conseil régional de développement (durée de 5 ans). Il participe aux activités nécessitées par la planification stratégique faite par le conseil régional de développement. Il coordonne l'entente-cadre portant sur les axes de développement et les ententes spécifiques avec les ministères ainsi que la programmation annuelle: planification financière et cadre de gestion.

### **Les Conseils régionaux de développement (CRD)**

Dans chacune des 17 régions, le gouvernement reconnaît, par décret, un Conseil régional de développement (CRD) comme instance régionale représentative à titre d'interlocuteur en matière de développement régional.

La formation et la composition du CRD sont une responsabilité de chacune des régions et chaque Conseil régional de développement doit être représentatif de l'ensemble du territoire et de l'ensemble des intervenants régionaux. La moyenne du nombre des membres des conseils est de quatre. Chaque conseil est composé d'élus municipaux, d'organismes socio-économiques, de dispensateurs de services et de députés.

Les Conseils régionaux favorisent la concertation

entre les intervenants régionaux et définissent une stratégie et des axes de développement, sous forme de planification stratégique. Ils concluent une entente-cadre avec le gouvernement et des ententes spécifiques avec les ministères. De plus, ils gèrent un fonds régional de développement, conjointement avec le ministre, attribué par le gouvernement à chaque région.

### **Les Régies de la santé et des services sociaux (RSSS)**

Les Régies de la santé et des services sociaux (RSSS) ont été créées en 1991 pour remplacer les Conseils régionaux de la santé et des services sociaux, organismes de consultation et de soutien. On retrouve 17 Régies régionales dont les contours respectent les régions administratives du Québec (situation spéciale pour le Nord du Québec).

Les Régies régionales de la santé et des services sociaux ont comme mandat de définir les priorités régionales en matière de santé, tout en respectant l'esprit de la politique nationale. Elles ont également la compétence d'organiser les services et d'allouer les budgets aux différents établissements sur leur territoire.

**Le sous-ministre adjoint au développement des régions coordonne une entente-cadre de la région conclue entre le gouvernement et le Conseil régional de développement.**

Chaque Régie régionale est administrée par une assemblée générale (maximum 150 personnes) composée de personnes déléguées par leur organisation: établissements de santé et de services so-

ciaux (40%), organismes communautaires (20%), groupes socio-économiques (20%), élus municipaux (20%). La responsabilité administrative est confiée à un conseil d'administration de 20 membres élus pour trois ans par l'assemblée générale.

Les Régies régionales bénéficient de budgets transférés par le gouvernement du Québec. Pour l'année 1994, les régies régionales de santé et de services sociaux ont géré des budgets globaux de 9,5 milliards de dollars.

**Chaque Régie régionale est administrée par une assemblée générale (maximum 150 personnes) composée de personnes déléguées par leur organisation.**

## **Les commissions scolaires (CS)**

Au Québec, l'enseignement public primaire et secondaire est géré sur tout le territoire par 71 commissions scolaires (1997). Chaque commission scolaire est administrée par un conseil d'administration élu au suffrage universel. Le président et les membres du comité exécutif sont élus parmi leurs collègues.

Le conseil détermine les orientations et les priorités de la commission scolaire. De plus, le conseil adopte les grandes politiques pédagogiques et administratives ainsi que les modes de fonctionnement. Il évalue également les résultats de la commission scolaire (efficacité de l'administration des programmes).

La commission scolaire bénéficie de subventions gouvernementales pour 85% de son budget. La taxation locale (variable) peut atteindre un maxi-

mum de 35¢ par 100\$ d'évaluation. Pour l'année 1995-1996, le budget des commissions scolaires pour l'ensemble du Québec s'est élevé à 6,8 milliards de dollars.

## **Les communautés urbaines (CU)**

On retrouve sur le territoire du Québec trois communautés urbaines:

- en Outaouais, la CUO compte 5 municipalités pour 201 536 habitants;
- à Québec, la CUQ compte 13 municipalités pour 490 000 habitants;
- à Montréal, la CUM compte 29 municipalités pour 1 776 000 habitants.

**Les communautés urbaines ne prélèvent pas d'impôts directs.**

Les champs de compétence des communautés urbaines sont les suivants: aménagement, transport en commun, assainissement des eaux, récupération et recyclage des déchets, évaluation foncière. De plus, la CUM intègre les forces policières et coordonne les services de protection contre l'incendie.

Les communautés urbaines ne prélèvent pas d'impôts directs. Soixante-quatorze pour cent des recettes proviennent des municipalités membres, les transferts gouvernementaux conditionnels comptent pour 20%.

Les communautés urbaines sont administrées par les maires et les conseillers municipaux avec pondération des sièges et des votes en fonction de la population. Les communautés urbaines possèdent un comité exécutif élu à même leurs rangs.

## Les Municipalités régionales de comté (MRC)

On retrouve sur le territoire du Québec 96 Municipalités régionales de comté variant de 4 000 habitants (Caniapiscau) à 314 000 habitants (Laval).

Les champs de compétence des MRC sont attribués par la loi, principalement celle de l'aménagement du territoire. On retrouve également d'autres compétences déléguées par le gouvernement ou par les municipalités membres: gestion des déchets, entretien des routes, services communs en entretien ou en gestion.

Les MRC ne prélèvent aucun impôt direct et leurs ressources financières proviennent essentiellement de recettes des municipalités membres. Le gouvernement du Québec compte pour 16% des recettes des MRC (transferts conditionnels).

Le conseil de la MRC est composé du maire de chaque municipalité membre et de conseillers délégués. Le président de la MRC est nommé préfet et il est élu par ses pairs.

## Les municipalités

On dénombre 1 441 municipalités locales sur le territoire québécois. Parmi ces municipalités, deux tiers comptent moins de 2 000 habitants et 49 municipalités comptent 25 000 habitants ou plus. Quatre municipalités ont 100 000 habitants et plus.

**En 1994, le budget total des municipalités pour l'ensemble du Québec s'est élevé à 7,6 milliards de dollars.**

Les principaux champs de compétence des municipalités sont les suivants:

- hygiène du milieu et environnement (eau, égouts, etc.);
- santé et bien-être (service de garde à l'enfance, protection des non-fumeurs, etc.);
- sécurité publique (incendie, police, protection civile);
- loisirs et culture;
- transport;
- urbanisme et mise en valeur du territoire;
- promotion industrielle (parcs industriels).

Les ressources financières proviennent à 92% de sources locales. Soixante-douze pour cent de ces ressources locales proviennent des taxes foncières alors que les autres sources locales, taxes d'affaires, tarification des services, comptent pour 28%. Les transferts statutaires ou conditionnels du gouvernement du Québec sont les principales sources de financement non locales.

Le conseil d'administration, appelé conseil municipal, est composé du maire et des conseillers élus au suffrage universel pour une durée de quatre ans. En 1994, le budget total des municipalités pour l'ensemble du Québec s'est élevé à 7,6 milliards de dollars.

## Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité

En 1998, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité remplace la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM), composée de représentants des entreprises, de la main-

---

d'oeuvre et du secteur de l'enseignement, en coordonnant les actions de 11 SQDM régionales. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité fusionne également le ministère de la Sécurité du revenu.

Au palier régional, la Société régionale de développement de la main-d'oeuvre, la direction régionale de la Sécurité du revenu et le ministère des Ressources humaines du Canada (emploi) se retrouvent regroupés dans les services régionaux du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Le Conseil régional de la main-d'oeuvre s'appelle dorénavant le Conseil régional des partenaires du marché du travail.

Au plan local, les Centres travail Québec (CTQ), les points de service de la SQDM et les centres de ressources humaines du Canada se retrouvent sous la bannière des Centres locaux d'emploi (CLE) qui demeurent des instances gouvernementales.

Les CLE regroupent les fonctionnaires québécois travaillant actuellement à la Société québécoise de la main-d'oeuvre, ainsi que dans le domaine de la sécurité du revenu, du placement étudiant et autres activités d'emploi. Les fonctionnaires fédéraux oeuvrant au sein des bureaux du développement des Ressources humaines du Québec seront intégrés au CLE. De 287 points de service en matière d'emploi, il n'y en aura, à partir de 1998, que 130.

S'adressant aux citoyens, le CLE se subdivise en deux modules: l'emploi et la sécurité du revenu. Le module emploi s'adresse aux individus pour les services de placement, les services d'aide à l'emploi et les services de parcours individualisé vers l'emploi. De son côté, le module sécurité du revenu traite l'aide sociale, dessert les références à Emploi-Québec et aux organismes du secteur psychosocial.

On compte retrouver environ 150 CLE, c'est-à-dire un par MRC ou l'équivalent, pour les quartiers ou arrondissements des villes comme Québec ou Montréal. Il faut noter que le conseil d'administration des CLD est le comité aviseur du CLE.

## **Les Centres locaux de développement (CLD)**

Au Québec, on retrouve quelque 1 200 personnes réparties en 400 organismes formant le réseau des agents économiques proprement dit et complémentaire aux institutions publiques précédemment présentées. Ce réseau existe depuis plus d'une trentaine d'années et il s'est développé selon un modèle unique dans la culture d'affaires du Québec. Cependant, il s'est développé d'une façon quelque peu anarchique et n'a pas obéi à une planification concertée et voulue des autorités qui l'ont mis en place. Il est le fruit de politiques provenant des gouvernements fédéral, provincial ou même local qui ont été mises en place pour satisfaire des besoins à court terme ou à moyen terme. Dans beaucoup de cas, la coordination entre les différents organismes demeure difficile et c'est pourquoi, malgré des efforts considérables en ressources humaines et financières des dernières années, le réseau n'était pas à l'abri de certaines critiques (Grenier, 1998).

À compter du 1<sup>er</sup> avril 1998, quelque 120 Centres locaux de développement (CLD) ont été mis en place et le réseau sera complété dans les communautés urbaines de Montréal et de Québec pour atteindre le nombre approximatif de 150. Le CLD est un organisme sans but lucratif qui a pour mandat d'être un guichet multi-services aux entreprises. Il a également pour mandat d'élaborer la stratégie locale du développement de l'entrepreneuriat et des entreprises. Cette stratégie se concrétisera dans un plan d'action pour le développement économique et l'emploi. Les clients du CLD sont les entrepreneurs actuels et potentiels

ainsi que des organismes offrant des services aux entreprises.

Les communautés locales sont dorénavant en mesure de décider de leurs priorités d'action en matière de développement social et économique. La concertation avec le palier régional (CRD) demeure nécessaire, notamment en ce qui concerne certains programmes spécifiques.

**Au Québec, on retrouve quelque 1 200 personnes réparties en 400 organismes formant le réseau des agents économiques proprement dit.**

Le gouvernement du Québec a consenti un budget de 60 millions de dollars qui s'ajoutera à une contribution équivalente des MRC (c'est-à-dire les municipalités) pour soutenir le fonctionnement. De ces 60 millions de dollars gouvernementaux, les 20,5 millions consacrés au Fonds local d'investissement (FLI) sont en réalité un prêt que les CLD devront commencer à rembourser au gouvernement à partir de l'an 2005, le tout étant confirmé dans une entente de gestion entre le CLD, la MRC et le ministère des Régions. Le budget du CLD est donc réparti selon les postes suivants:

- le Fonds local d'investissement pour l'aide à l'entreprise;
- le développement des entreprises d'économie sociale;
- le support au démarrage d'entreprises chez les jeunes;
- le fonctionnement du CLD incluant le personnel, les études et les recherches.

Au niveau budgétaire, il semble y avoir un problème de répartition entre le fonctionnement du CLD et du FLI. En effet, le scénario du ministère des Régions prévoit que seulement 30% de l'enveloppe intégrée pourra être affecté au fonctionnement. Les dirigeants du CLD et les élus municipaux font remarquer que la mission et les objectifs du CLD requièrent surtout du personnel et de l'expertise.

De plus, des alliances stratégiques sont conclues entre le CLD et d'autres organismes du milieu (environnement, tourisme, MRC et CRD). Des réajustements majeurs devront être réalisés chez les ressources humaines déjà affectées aux structures existantes et pour certains mandats afin d'éviter les doublons avec les CRD. Ici on pense aux SOLIDE, aux CDE, aux SADC, aux SAJE, aux Carrefours-Emploi et aux SIDAC.

Le conseil d'administration du CLD est composé de représentants des secteurs suivants: affaires (industriel et commercial), travailleurs (incluant les syndicats), agricole, municipal, coopératif, communautaire et institutionnel (santé, éducation), et de membres sans droit de vote: le directeur du CLE, le sous-ministre adjoint au ministère des Régions et le directeur des CLD.

Le conseil d'administration du CLD est donc appelé à jouer un rôle de premier plan qui déborde largement ce qu'on a pu connaître jusqu'à maintenant dans les organismes de développement économique et qui augmente la responsabilisation économique des collectivités locales.

## Références

BOUCHARD, L. (1996), Discours prononcé par le Premier ministre du Québec lors de son assermentation, janvier.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1997), *CLE: une organisation simple et près des gens*, 25 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1997), *Politique de soutien au développement local et régional*, 50 p.

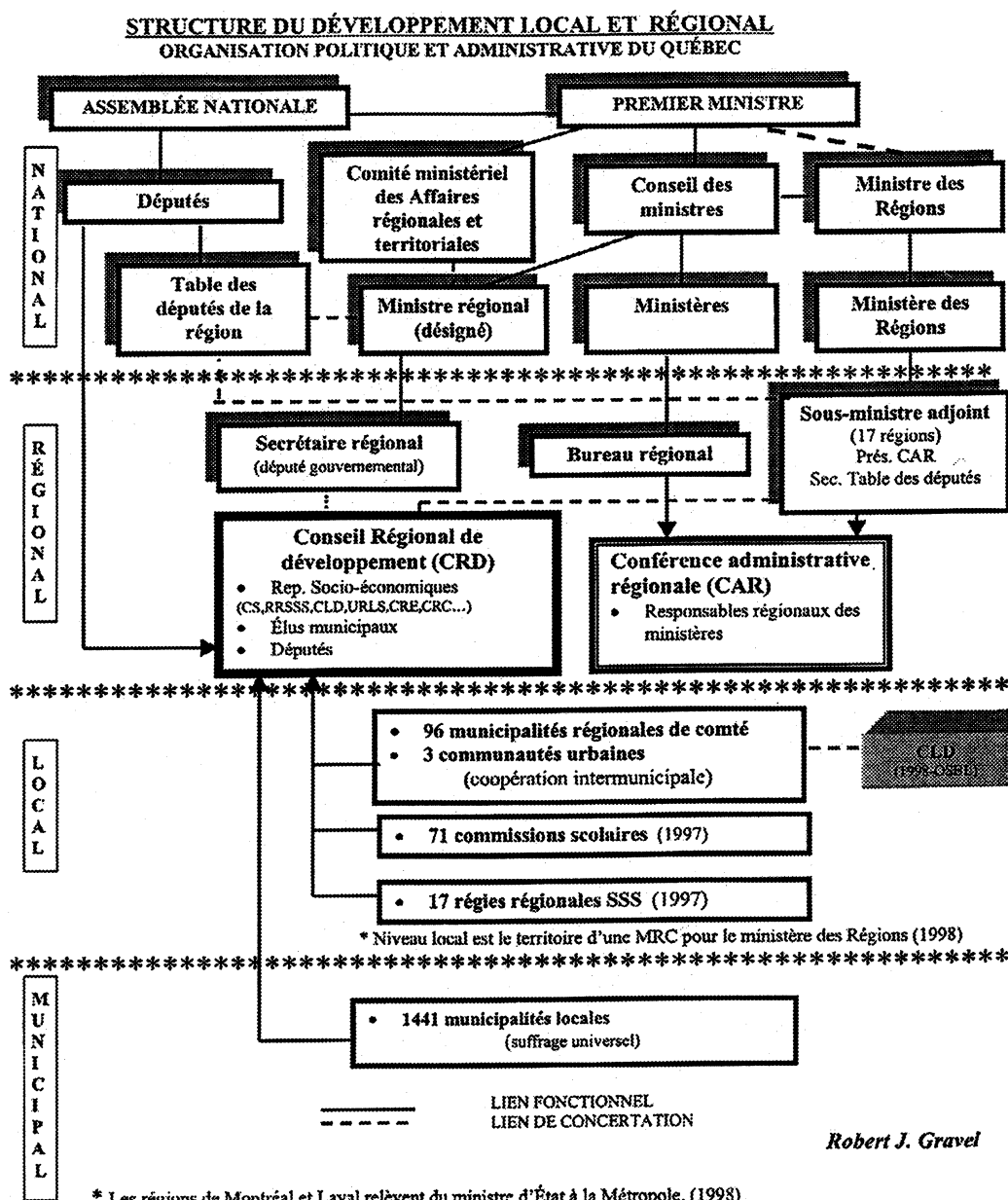
GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1997), *Guide d'implantation des centres locaux de développement*, 16 p.

GRAVEL, R.J. (1996) «Le phénomène régional au Québec: dimension administrative», in M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, PUQ, p. 245-267.

GRENIER, L. (1998), «Mise en place des CLD: beaucoup d'espoir... peu de moyens», *Revue Organisation*, hiver, p. 69-78.

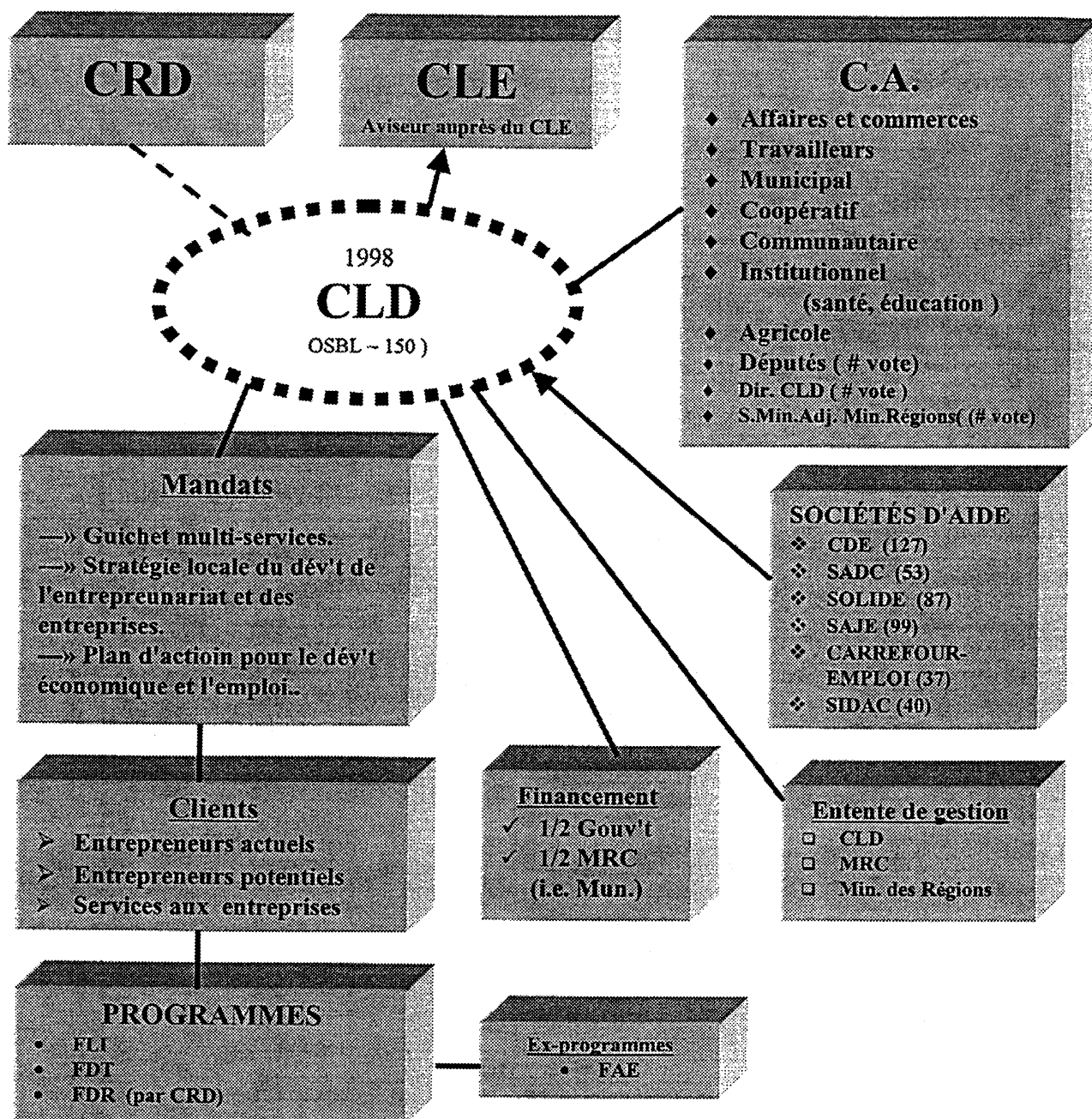
UMQ (1998), «Dossier spécial CLD», *Urba*, juillet-août, p. 5-12.

UMRCQ (1998), «Dossier développement local», *Quorum*, juin, p. 17-31.





# CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT (CLD)



05-98

Lien de coordination .....  
Lien fonctionnel —————

*Robert J. Gravel*



---

# Organisation industrielle, sous-traitance et région périphérique

André Billette  
Université Laval

Mario Carrier  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

---

Cette recherche sociologique porte sur le développement économique des régions périphériques du Québec et plus spécifiquement sur un phénomène négligé, pour ne pas dire méprisé, celui de la sous-traitance locale: en l'occurrence celle d'Alcan au Saguenay et de Noranda en Abitibi, deux régions qui se situent dans le moyen-nord québécois. Nous avons été étonnés par l'émergence graduelle de ce phénomène au cours des dernières décennies: pourquoi? Bien sûr, il y a des raisons économiques, mais le sociologue de l'organisation peut-il rendre plus intelligible cette croissance de la sous-traitance en région éloignée? Nous avançons quatre propositions pour les mettre à l'épreuve. 1) Une grande entreprise ne peut étendre indéfiniment son emprise sur son environnement sans le risque que celui-ci ne lui devienne défavorable (exploitation, pollution, licenciements, etc.). 2) Plus une firme multinationale dure, plus elle s'enracine dans son environnement immédiat par le biais des interactions qu'elle y génère. 3) L'émergence d'un marché de sous-traitance compétente simplifie et optimise le processus décisionnel du système industriel régional. 4) La force de ce système d'organisation dépend de l'efficacité avec laquelle, à la fois, la grande entreprise et sa sous-traitance réussissent à tisser des réseaux de relations compétitives, innovatrices et durables. Le danger

est que la faillite d'un tel système mette en péril l'environnement lui-même.

**L'aluminerie Alcan, déjà dans les années 60, s'est départie de son secteur fonderie pour le confier à la sous-traitance locale, ainsi que plus tard l'entretien de ses électrodes, la fabrication de ses cuves et de pièces d'usinage, la réparation des moteurs électriques, etc.**

Plusieurs études ont porté sur le développement économique des régions au cours des dernières décennies. Il y a même eu au cours de la dernière décennie un vif débat entre économistes, notamment sur différentes approches théoriques du développement des régions (Coffey et Polèse, 1984; Fernand Martin, 1986; Polèse M., 1995). Nous ne sommes pas économistes. Nous avons fait une étude sur la sous-traitance d'Alcan au Saguenay et de Noranda en Abitibi. Ce fait empirique de la sous-traitance en région périphérique semble ignoré. Nous avons été pourtant étonnés par l'émergence parallèle de ce phéno-

mène au cours des dernières décennies dans les deux cas étudiés.

Par exemple, l'aluminerie Alcan, déjà dans les années 60, s'est départie de son secteur fonderie pour le confier à la sous-traitance locale, ainsi que plus tard l'entretien de ses électrodes, la fabrication de ses cuves et de pièces d'usinage, la réparation des moteurs électriques, etc. Cette sous-traitance dans le Saguenay—Lac-Saint-Jean représente chaque année, environ 150 millions de dollars et requiert la conclusion de plusieurs milliers de contrats avec quelques centaines de PME locales. À un moindre degré, il en est de même pour Noranda en Abitibi. Comment expliquer l'émergence de ce réseau de sous-traitance aussi bien au Saguenay qu'en Abitibi? La question spécifique à laquelle nous nous proposons de répondre est la suivante: pourquoi Alcan aussi bien que Noranda ont-ils adopté cette stratégie de décentralisation et de sous-traitance de préférence régionale? Bien sûr, il y a des raisons économiques mais le sociologue de l'organisation industrielle peut-il à sa manière rendre plus intelligible cette stratégie de croissance de la sous-traitance en région périphérique?

Nous pensons que l'étude de ce phénomène peut apporter une contribution au débat mentionné puisque l'organisation de la sous-traitance régionale constitue une forme de développement local. Tel n'est pas cependant l'objet principal de notre exposé qui est plutôt de répondre à la question précédente.

## **Théorie et méthode**

Notre cadre théorique s'inspire de la sociologie des organisations et en particulier de cette époque des années 50 et 60 où l'on découvrait la fécondité des applications de l'approche systémique à l'organisation industrielle, notamment à la grande entreprise moderne (Sarrachi, 1995). À l'aide de

l'étude de ce dernier, nous nous référons à quatre propositions d'auteurs systémiques de l'époque: Boulding (1968), Parsons (1956), Selznick (1957), Simon (1966), etc. Nous espérons que le retour à ce passé de la recherche sociale puisse aider le chercheur d'aujourd'hui à rendre plus intelligible l'organisation industrielle de notre société et, en particulier, la stratégie de sous-traitance en région périphérique. Cette réflexion exploratoire s'appuie sur deux études empiriques, la première réalisée en 1993 auprès d'Alcan, de son syndicat, et de sept de ses sous-traitants au Saguenay; la seconde réalisée auprès de Noranda, et de six de ses sous-traitants en Abitibi, en 1995. La première étude a déjà donné lieu à des publications (Belley, Billette *et al.*, 1995; Billette, 1995).

**Notre cadre théorique s'inspire de la sociologie des organisations et en particulier de cette époque des années 50 et 60 où l'on découvrait la fécondité des applications de l'approche systémique à l'organisation industrielle, notamment à la grande entreprise moderne.**

Nous définissons dans son sens large la sous-traitance comme relation stable entre fournisseurs et clients, étendue de la conception à la commercialisation, de la subordination au partenariat.

«La firme principale bénéficie des avantages de l'intégration verticale (bas coût de transactions, gestion à flux tendu, flexibilité de la politique globale) et de la désintégration verticale (capacité innovatrice des sous-traitants, exigence sur la qualité,

mutualisation des risques...» (Leborgne et Lipietz, 1988, 100).

**Cette évolution vers une plus grande décentralisation se poursuit dans le secteur même de la production industrielle.**

Cette relation de la firme principale à son réseau de sous-traitance peut être territorialement éclatée (cas nord-américains analysés par Scott) ou territorialement intégrée. Notre propos est de répondre à la question déjà mentionnée: comment expliquer l'émergence de ce réseau de sous-traitance ou pourquoi Alcan et Noranda en sont venues à cette sous-traitance de préférence régionale, ou encore à la lente mise en place d'un *système productif territorialisé* (Leborgne et Lipietz, 1988) par opposition à une sous-traitance territorialement éclatée. Et notre procédure d'exposé est de réfléchir de façon exploratoire à partir des quatre propositions générales extraites de la littérature sur la sociologie des organisations industrielles.

1. La première proposition porte sur la limite du système par rapport à son environnement en région périphérique. La grande entreprise ne peut étendre indéfiniment son emprise sur l'environnement sans le risque que celui-ci ne lui devienne défavorable (épuisement des ressources naturelles et humaines, licenciements, pollution, spécialisation à outrance, etc.). Cette proposition a été l'objet d'un traitement dès les années 30 à 60. Il y eut une époque où la *très grande entreprise patronale* cherchait à contrôler, s'approprier, monopoliser l'environnement. Alcan et Noranda ne répondaient pas forcément à ce modèle en tant que *sociétés anonymes*. Mais de façon temporaire, en tant que «company-town», ou pionnières dans leur

région périphérique, elles se sont donné, du fait de leur immense pouvoir, un rôle de suppléance ou de substitution en s'occupant de port, chemin de fer, de voirie, d'urbanisme, de construction domiciliaire, d'aréna, d'école, d'église, de clinique, etc. Évidemment, il fallait faire vite, cette situation n'était que transitoire en attendant la relève de la municipalité, de la société régionale et de l'État. Aujourd'hui, cette période est révolue, Alcan et Noranda ont adopté une stratégie de créneau et s'y limitent systématiquement de sorte qu'elles sont devenues moins menaçantes pour leur environnement et la population civile.

Cette évolution vers une plus grande décentralisation se poursuit dans le secteur même de la production industrielle. Alcan ainsi que Noranda recourent de plus en plus à la sous-traitance. Tout d'abord pour une raison *générale*. Personne parmi les cadres ne s'intéresse vraiment, par exemple, à l'entretien, à la maintenance. Autant confier ces travaux à des PME sous-traitantes dont c'est le métier (sous-traitance d'exécution, de fabrication ou de compétence). Par contraste, ces PME sous-traitantes prennent ces travaux modestes au sérieux; elles sont prêtes à consacrer temps et énergie pour repenser les tâches, améliorer les outils et relever la productivité. La force d'un tel type de PME est de valoriser ce que la grande entreprise dévalorise, et cela à moindre coût et à moindre risque pour la firme principale. Il y a ici deux logiques. La logique économique peut se traduire par celle des *coûts de transaction* qui remonte à Coase (1937) et est reprise par Scott (1987, 220) «when internal transaction costs, labor processes are highly susceptible to vertical disintegration (or to the market of inter-firm relations)». La logique de créneau industriel peut dominer la précédente dans la mesure où Alcan et

---

Noranda sont des entreprises plus industrielles que financières.

Mais aussi pour des raisons *locales*. Tout d'abord la sous-traitance locale réduit les coûts de transport, accélère la livraison et, du fait de sa proximité avec la firme principale, répond aux urgences et profite de l'expertise de cette dernière (sorte d'économie d'agglomération au sein même de la région périphérique). L'inconvénient majeur est que cette expertise partagée par la PME est parfois si poussée qu'elle perd toute valeur du jour où la firme principale se retire de la région périphérique (voir la 4<sup>e</sup> proposition).

2. La deuxième proposition se dégage du phénomène de la durée. Plus une organisation s'inscrit dans la durée d'une région, plus elle s'ancre dans son environnement immédiat par le biais des interactions qu'elle génère. Cette proposition a été largement traitée dans un contexte biologique (Boulding, 1968). Notre intérêt ne porte pas sur cette analogie fort discutable, mais sur les effets de la durée. Alcan et Noranda sont présentes dans leur environnement d'origine depuis plus de 70 ans. À la stratégie d'intégration verticale a succédé graduellement une stratégie de décentralisation. Le réseau de sous-traitance a été l'enjeu de cette évolution. C'est l'émergence d'un marché de PME diversifiées et compétentes qui a rendu possible cette décentralisation sur place de la grande entreprise. Auparavant, l'aluminerie Alcan et la fonderie Noranda devaient compter sur leurs ateliers internes ou sur une sous-traitance qui avait l'inconvénient de se situer dans les «centres», loin de la région périphérique. Mais l'enracinement de la grande entreprise dans la durée régionale a eu un effet d'entraînement à deux temps. Au premier temps, la disponibilité de leurs ingénieurs et techniques, jusque dans les ateliers

de sous-traitants, a contribué fortement à l'échange d'information, d'expérience et de formation dont les PME locales ont été les premières à profiter. À ceci s'ajoute l'influence d'institutions locales (de l'école professionnelle à l'université) pour la formation de techniciens, gestionnaires, ingénieurs, etc. Tout cela contribue à relever le niveau de compétence de marché local des PME sous-traitantes. Sans cette évolution du milieu ambiant, on ne voit d'ailleurs pas comment Alcan aurait pu, en janvier 1993, imposer la certification d'assurance-qualité comme condition d'attribution des contrats de sous-traitance. Au second temps, cette nouvelle expertise acquise par les PME dans l'environnement immédiat de ces grandes firmes a rendu possible, par contre-coup, non seulement une décentralisation de ces dernières, mais aussi, nous allons le voir, un allègement de leur structure organisationnelle.

3. Troisième proposition: la présence d'un réseau de PME sous-traitantes dans la région périphérique a pour effet «de simplifier ou d'optimiser le processus décisionnel» du système de production (Simon, 1966). Tant que le système productif local se répartit entre deux acteurs (la direction et le syndicat), les conventions collectives s'épaississent, rien ne vient ralentir la tendance à multiplier les règles bureaucratiques et à rigidifier le système. La littérature est abondante sur ce processus hiérarchique et complexe. Parallèlement, un autre phénomène caractérise cette première étape du système. Comme la direction de la multinationale est perçue comme *étrangère* à la région, le syndicat, grâce à son monopole de représentation des travailleurs, est perçu en même temps comme le porte-parole de la société locale.

À partir du moment où, par contre, un système productif à trois acteurs (direction, syndicat et

sous-traitants) se substitue au système précédent, le syndicat se trouve en compétition avec la sous-traitance, la régulation de marché est renforcée à l'intérieur du système de production aux dépens de la régulation hiérarchique. La direction y trouve son compte, suite à la réduction non seulement de ses coûts de transaction mais aussi de sa centralisation bureaucratique, en confiant à la sous-traitance une importante partie des travaux. Le perdant de ce nouveau système productif local est clairement l'atelier interne syndiqué. Avec des pertes d'emploi du fait de la sous-traitance, le pouvoir syndical se trouve affaibli face non seulement à ses troupes, mais aussi comme porte-parole des intérêts de la région. En d'autres termes, l'émergence d'entrepreneurs sous-traitants et d'hommes d'affaire au travers d'organismes comme la chambre de commerce ou les offices de développement économique local porte de plus en plus ombrage au syndicat en tant que représentant des intérêts de la société locale.

Incidemment, on peut s'inquiéter de l'affaiblissement du pouvoir syndical et du risque d'une région à deux vitesses; d'un côté, des salariés syndiqués et confortables d'Alcan et de l'autre, ceux des PME sous-traitantes, au statut plus ambigu. Pour ces derniers, le risque d'être affectés par les effets d'une dualisation reste réel en l'absence de syndicat. Ce dernier reste donc un des représentants des intérêts de la population locale à défaut d'en être le seul. Cette question du rapport à la société renvoie à la proposition suivante.

4. Quatrième proposition: la firme multinationale en tant que composante de production en région périphérique fait partie de la société locale. À ce titre, elle est non seulement économique mais sociale, répondant aux finalités qui tiennent à la mission qu'elle s'est donnée par

rapport à la société. Cette proposition est tirée de Parsons et de Selznick lorsqu'ils évoquent «le rôle institutionnel» de la grande entreprise dans la société. Le problème de cette proposition est l'élasticité du terme société (de locale à internationale) et aussi son caractère normatif, mais il est difficile d'y échapper lorsque par exemple dans une région périphérique, la grande entreprise ferme ses portes: qu'advient-il du réseau de sous-traitance hyperspécialisée et de la société locale dans son ensemble? Il est clair que la fermeture d'une grande entreprise dans une région périphérique met en péril la société locale elle-même (en fait, à la suite de telles fermetures, Gagnonville et Schefferville se sont vidées de leurs citoyens). L'analyste est forcé de constater que les intérêts de firmes multinationales ne correspondent pas forcément aux intérêts des régions périphériques. Il y a un risque énorme pour une région éloignée à s'identifier trop facilement aux intérêts de la multinationale. Celle-ci reste foncièrement étrangère et il est alors difficile pour la société locale (à commencer par le réseau de sous-traitants) de se donner des garanties de sécurité contre de pareils risques.

**Incidemment, on peut s'inquiéter de l'affaiblissement du pouvoir syndical et du risque d'une région à deux vitesses; d'un côté, des salariés syndiqués et confortables d'Alcan et de l'autre, ceux des PME sous-traitantes, au statut plus ambigu.**

Cette question des risques engendrés par le rapport entre le système de production et son

environnement naturel et social en région périphérique est difficile à résoudre a priori.

On peut aller à la limite du raisonnement et se dire que c'est à prendre ou à laisser. Si la région s'ouvre à la multinationale, il faut l'accepter pour ce qu'elle peut apporter à la société selon le créneau par lequel elle se définit. Il serait irréaliste que l'organisation industrielle ne fasse qu'obéir à la pression sociale de l'environnement immédiat: ce serait alors sa contribution spécifique sur les marchés mondiaux qui serait remise en cause. Et alors, la société, qu'aurait-elle à y gagner?

**En favorisant la sous-traitance régionale, l'entreprise Alcan cherche-t-elle à compenser la diminution des emplois directs par la création d'emplois indirects, chez les sous-traitants locaux plutôt qu'ailleurs?**

Ce même raisonnement est aussi valable en matière d'emploi. Prenons le cas d'Alcan. Ses effectifs, au cours de la dernière décennie, ont passé de 10 000 à environ 7 200 employés et le chômage au Saguenay dépassait 16% en septembre 1994 (le taux régional le plus élevé du Québec). En favorisant la sous-traitance régionale, l'entreprise Alcan cherche-t-elle à compenser la diminution des emplois directs par la création d'emplois indirects, chez les sous-traitants locaux plutôt qu'ailleurs? Selon cette interprétation, il s'agirait, en somme, *pour ce bon citoyen corporatif* d'assurer «un juste retour des choses» comme on dit là-bas. Cet argument ne tient pas. Alcan n'agit pas d'abord sous la pression sociale locale. Cette stratégie de sous-traitance croissante remonte bien avant la diminution systématique de ses effectifs dans la région et relève, comme nous

l'avons montré, d'une logique de marché au sein même du système productif local.

D'ailleurs, la grande organisation ne saurait rivaliser avec un centre de main-d'oeuvre ou une agence régionale de placement; elle serait médiocre dans ce créneau qui n'est pas le sien. En fait, elle s'est désengagée de créer des emplois régionaux en 1984 dans son bail avec le Québec, sur l'exploitation hydro-électrique de la rivière Peribonka.

## Conclusion

Trois points retiennent notre attention.

1er point: Nous aurions pu mettre davantage l'accent sur ce qui distinguait ces deux cas. Nous avons été plutôt frappés par la même dynamique socio-économique. Le Saguenay et l'Abitibi connaissent depuis 70 ans une même spécialisation dans le secteur de transformation première de ressources naturelles. Ce modèle a la caractéristique d'être centré sur la grande entreprise à stratégie de créneau. Grâce à la présente étude sur la sous-traitance, nous comprenons mieux les ramifications du système productif par rapport à la région périphérique. Ces deux grandes entreprises que sont Alcan et Noranda ont eu la même évolution. Ces deux multinationales se sont enracinées respectivement dans la durée de leur région d'origine par le biais des interactions qu'elles ont générées. Elles ont, l'une et l'autre, opté pour une stratégie de décentralisation et d'allègement bureaucratique. Et une solution interne à ces deux stratégies a été la même: la sous-traitance locale. C'est la lente émergence d'un marché de PME diversifiées et compétentes qui a rendu possible, chez l'une et l'autre, la décentralisation et l'allègement bureaucratique. Sous-traitance locale signifie ici *intégration territoriale plus serrée*, système productif territorialisé plutôt que sous-traitance territorialement éclatée.

2e point: Il importe de ne pas confondre le système dont nous venons de parler avec ce qui, dans la littérature, est dénommé soit le *district industriel*, soit le *système industriel localisé* tel qu'appliqué récemment à la région de Saint-Georges-de-Beauce (Billette et Carrier, 1993). Ces trois systèmes ont en commun de ne pas être éclatés mais localisés. Mais le système de firme principale avec réseau de sous-traitants se distingue des deux autres en ceci qu'il est régulé par la concurrence plutôt que par la coopération. Il est difficile au Saguenay et en Abitibi de parler de concertation ou de partenariat industriel entre PME locales. Les appels d'offre de la grande entreprise créent une concurrence féroce entre les sous-traitants rivaux. La concurrence est la caractéristique majeure de ce système.

Dans un tel système centré sur la grande entreprise, le défi pour la PME sous-traitante est de se créer une clientèle pour sortir de sa trop grande dépendance avec la grande entreprise. Certaines PME y arrivent par leur expertise et en particulier par leur certification à l'assurance-qualité (ISO 9002). Mais une enquête auprès de 160 PME industrielles du Saguenay a plutôt montré les difficultés de se créer une clientèle, de se diversifier et surtout d'exporter (Moussaly, 1991). En somme, la force et la faiblesse du système productif territorialisé du Saguenay et de l'Abitibi tiennent à la spécialisation dans le seul secteur de première transformation (lingots d'aluminium, d'une part et, de l'autre, anodes de cuivre).

3e point: La pertinence du recours à la sociologie des organisations comme cadre théorique pour l'étude des deux régions retenues tient à la spécificité du système industriel centré d'abord et avant tout sur la grande entreprise comme principe organisateur. Ce système productif se base soit sur les ateliers internes syndiqués de la grande entreprise, soit sur l'extension de sa production dans l'environnement local (par le biais de son

réseau de PME sous-traitantes). Les critères de marché en décident, mais à l'intérieur de ce principe organisateur.

**La pertinence du recours à la sociologie des organisations comme cadre théorique pour l'étude des deux régions retenues tient à la spécificité du système industriel centré d'abord et avant tout sur la grande entreprise comme principe organisateur.**

Une réserve cependant. L'approche systémique, surtout celle des années 50-60, manque de perspective historique. Cette dernière est pourtant essentielle pour saisir l'évolution de ces régions du moyen-nord Québécois. Entre ce «great cheap labor», comme on disait dans les journaux de l'époque pour vanter les mérites des *habitants* et attirer les grandes entreprises *étrangères* d'une part, et de l'autre, ce marché de PME sous-traitantes locales reconnues aujourd'hui pour leur certification d'assurance-qualité, il y a eu évolution; nous n'avons pas manqué l'occasion de le montrer tout au long de ce texte.

## Bibliographie

- BELLEY, J.-G., A. BILLETTE, L. RASMUSSEN et THOMPSTONE, R.M. (1985), «Moderniser la confiance. L'assurance-qualité comme décontextualisation de la sous-traitance industrielle», *Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, vol. 32, n° 1, février, p. 1-24.
- BILLETTE, A. et M. CARRIER, (1993), «Régulation socio-identitaire des activités économiques beauceronnes», *Recherches sociographiques*, vol. 2, p. 261-277.



- 
- BILLETTE, A. (1995), «Organisation industrielle, sous-traitance et société régionale», *Bulletin d'information de l'ACSALF*, vol. 17, n° 1, mars.
- BOULDING, K.E. (1968), *The Organizational Revolution: A Study in The Ethnics of Economic Organization*, Chicago, Quadrangle Books, 1953-1968, 2<sup>e</sup> éd.
- COASE, R.H. (1937), «The Nature of the Firm», *Economica*, N.S. vol. 4, p. 386-405.
- COFFEY, W.J. et M. POLÈSE (1984), «The Concept of Local Development», *Papers of the Regional Science Association*, vol. 55.
- LEBORGNE, D., et A. LIPIETZ (1988), «L'après-fordisme et son espace», *Les Temps Modernes*, 501, avril, p. 75-114.
- MARTIN, F. (1986), «Entrepreneurship et développement local», *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. IX, n° 1, p. 1-25.
- MOUSSALY, S. (1991), *Les aspects opérationnels du partenariat*, DSEA, UQAC.
- PARSONS, T. et N.J. SMELSER (1956), *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, New York, Free Press.
- POLÈSE, M. (1996), «Le développement local, revu et corrigé: récit d'une douce illusion dangereuse», dans S. Côté et al. (sous la direction de), *Le Québec des régions: vers quel développement*, Rimouski, GRIDEQ-GRIR, p. 321-335.
- SARACCHI, R. (1995), *La sociologie de l'organisation: critique des thèmes fondateurs*, mémoire de maîtrise en sociologie, Université Laval.
- SCOTT, A.I. (1987), «Industrial Organization and Location: Division of Labor, the Firm and Spatial Process», *Economic Geography*, 67, p. 215-231.
- SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York, Row Peterson et Co.
- SIMON, H. (1966), *Administrative Behavior*, New York, Free Press, 2<sup>e</sup> éd.
-



---

# Réflexion à propos des ressources du moyen-nord québécois

Sergieh F. Moussaly  
Université du Québec à Chicoutimi

---

Un des traits qui caractérisent la dynamique actuelle de la mondialisation réside dans l'élargissement du degré de liberté dont disposent les entités spatiales dans le choix de leur modalité de développement.

L'accroissement de la mobilité du capital et des flux technologiques, découlant du processus de déploiement des firmes opérant sur les marchés mondiaux, transforme en profondeur la notion des dotations factorielles qui définissaient la capacité de développement des entités spatiales.

**L'hypothèse que nous tenterons d'établir attribue à cette composante de l'espace québécois une fonction transitive au développement associée à la dynamique du système nord-américain et aux stratégies de déploiement des grandes firmes opérant à l'échelle mondiale.**

Au lieu de définir la capacité compétitive d'une économie en raison de sa dotation en ressources immobiles dans son espace, la nouvelle donne en matière de développement renvoie à l'efficacité des

entités spatiales à attirer les ressources mobiles à l'échelle mondiale pour les combiner à leur dotation propre en vue d'accéder à une trajectoire soutenue de développement.

Cette aptitude a pour corollaire la mise en place d'une stratégie d'insertion dans les circuits des marchés mondiaux, permettant aux entités spatiales de réaliser des gains nets sur leurs échanges avec le reste du monde. L'envergure de ces gains détermine l'ampleur de la dynamique spatiale de développement des entités engagées dans le processus de mondialisation.

De ce fait, dans sa conception et son déclenchement, toute impulsion de développement procède de l'efficacité du choix stratégique qu'opère une entité selon ses objectifs et son contexte propre; elle est «exogène» dans ses modalités de réalisation, générant des gains nets sur les échanges.

C'est dans cette perspective que nous proposons l'examen des possibilités de développement que le Québec peut réaliser par la mise en valeur de sa dotation en ressources localisées au moyen-nord.

L'hypothèse que nous tenterons d'établir attribue à cette composante de l'espace québécois une fonction transitive au développement associée à la dynamique du système nord-américain et aux stratégies de déploiement des grandes firmes

opérant à l'échelle mondiale.

Cette hypothèse s'appuie sur les constats empiriques suivants:

- parmi les formations industrielles avancées, le Québec dispose d'un ensemble d'avantages spécifiques découlant de la configuration de son territoire et de sa dotation en ressources, soit:
  - une localisation à la périphérie de la première puissance mondiale;
  - une logistique technico-industrielle et des réseaux de communication appropriés;
  - une main-d'oeuvre qualifiée et adaptée aux technologies avancées;
  - une dotation favorable en ressources énergétiques, forestières et minières;
- les défaillances de l'économie québécoise sont attribuables au mode d'articulation de ses structures, c'est-à-dire l'insuffisance des investissements productifs et le schéma dual de répartition des activités dans l'espace;
- la valeur ajoutée réalisable sur les activités liées aux ressources peut être équivalente ou supérieure aux activités des industries de pointe selon l'intensité des flux en capital et l'efficacité des technologies utilisées.

Par conséquent, toute impulsion de développement réalisable dans le contexte actuel québécois requiert une transformation du mode d'articulation de son économie et de la répartition sectorielle de ses activités. Cette transformation implique la mise en oeuvre d'un vecteur transitif permettant d'agir sur l'inertie des structures établies.

De l'analyse de la configuration du système québécois, on peut identifier trois vecteurs transitifs susceptibles de servir de déclencheur d'une impulsion de développement:

- le *vecteur institutionnel*, opérant sur les structures d'encadrement des activités productives et du mode de répartition des ressources et des biens publics;
- le *vecteur technologique*, modifiant la composition sectorielle des activités productives selon la primauté de l'innovation et l'application des procédés et techniques avancés;
- le *vecteur moyen-nord*, impliquant la mise en oeuvre d'un ou de plusieurs méga-projets de mise en valeur des ressources de ce territoire et son équipement en logistique appropriée.

De toute évidence, ces vecteurs peuvent être associés selon des modalités multiples. Mais la stratégie à déployer, les moyens requis et les effets prévisibles d'impact sont spécifiques à chaque vecteur.

**De l'analyse de la configuration du système québécois, on peut identifier trois vecteurs transitifs susceptibles de servir de déclencheur d'une impulsion de développement.**

Nous sommes donc à évaluer sur une base comparative l'efficacité respective de ces vecteurs à susciter une dynamique de transformation permettant l'émergence d'une impulsion de développement.

Les critères d'évaluation consistent dans la probabilité d'occurrence de chacun des vecteurs, ses effets prévisibles d'entraînement et d'induction, sa compatibilité avec les exigences du système continental nord-américain.

En effet, le «losange» nord-américain, selon la terminologie de Porter (1990), constitue le référent de toute impulsion de développement que le Québec peut réaliser en raison de l'envergure des rapports qui relient l'économie québécoise au système continental.

**Nous sommes donc à examiner l'efficacité du vecteur technologique par rapport au vecteur ressources du moyen-nord en utilisant trois concepts issus de la théorie renouvelée de l'organisation de l'espace.**

Mais avant de procéder à cet examen, une mise au point s'impose.

- En premier lieu, l'analyse qui suit porte sur un moment central de la dynamique du développement à déclencher: il s'agit de l'effet direct de bifurcation et de rupture qu'engendre la mise en oeuvre du vecteur transitif. Ce choix s'impose pour éviter l'écueil des prévisions à long terme des multiples variables à considérer. C'est dans une perspective à court terme que nous évaluons les effets directs de chacun des vecteurs (4 à 7 ans).

Ce choix est conforme à une donnée établie par la théorie des systèmes: «si une mutation profonde surgit dans une composante principale d'un ensemble, les autres composantes réagissent à cette mutation, induisant une

transformation de la structure globale qui encadre toutes les composantes».

- En second lieu, l'indicateur de mesure de l'efficacité de toute transformation réalisable est la réduction du taux du sous-emploi structurel qui représente environ deux cinquièmes du taux nominal du chômage (10,4%). Nous estimons à 18 milliard de dollars le coût direct et indirect du chômage structurel en appliquant la loi d'Okhun ( $1\% = 2,5\%$  du PIB). Ce qui signifie la nécessité de créer 40 000 emplois à plein temps par an sur une durée de cinq ans en raison de l'application d'un des vecteurs transitifs considérés.
- En troisième lieu, l'application du critère de probabilité d'occurrence au vecteur institutionnel implique la création d'un palier régional de gouvernement, assumant une transformation des assises des composantes spatiales. Nous écartons d'emblée cette option pour deux motifs:

- elle ne correspond pas au dessein réel du décideur public dans le contexte actuel;
- ses effets sont faibles si l'on considère la densité démographique des régions hors de Montréal par rapport à l'étendue de leur territoire et les déséconomies d'échelle à considérer. Le coût de gestion dépasse largement les gains réalisables de la décentralisation du pouvoir décisionnel.

Nous sommes donc à examiner l'efficacité du vecteur technologique par rapport au vecteur ressources du moyen-nord en utilisant trois concepts issus de la théorie renouvelée de l'organisation de l'espace:

- la notion d'efficacité stratégique d'une entité spatiale;

- le concept de l'information à la base de toute stratégie;
- la notion de bifurcation d'une trajectoire d'évolution.

**Par conséquent, une entité de petite dimension comme le Québec, disposant d'une capacité d'accès au marché continental, peut choisir les firmes cibles à localiser qui répondent à ses besoins propres de développement.**

## **Les concepts d'analyse**

### **La notion d'efficacité stratégique**

Cette notion, établie par la théorie moderne de la firme, s'applique à toute entité opérant dans un contexte concurrentiel et disposant d'un degré de liberté dans le choix de ses objectifs et des moyens pour les réaliser.

Les entités opérant dans l'espace mondial des échanges sont assimilées à des opérateurs orientés vers un objectif de développement impliquant la réalisation de gains sur leurs échanges avec le reste du monde, en raison des avantages concurrentiels de leur système productif, d'une part, et de leur capacité à attirer les flux de capital et des technologies à la recherche d'opportunités favorables de localisation, d'autre part.

De ce fait, étant donné que l'accessibilité aux leviers de la mondialisation relève des firmes transnationales qui opèrent selon des stratégies de déploiement dans l'espace, la capacité de développement d'une entité spatiale se définit par son

aptitude à infléchir en sa faveur les décisions de localisation des firmes qui peuvent contribuer au renouvellement des avantages comparatifs et des structures productives de cette entité.

La condition requise à l'insertion des firmes transnationales dans la dynamique du développement qu'une entité entend réaliser réside dans la congruence de ses objectifs propres avec ceux des firmes cibles à localiser. Ce schéma est radicalement différent de celui qui caractérise l'implantation des transnationales dans les pays en développement. Ces firmes choisissent leurs lieux optimaux de localisation sans égard aux objectifs propres de leurs lieux de localisation.

C'est ainsi que les États-Unis réalisent des gains technologiques en attirant des firmes japonaises, allemandes, hollandaises et canadiennes disposant d'une avance technique dans leur champ spécifique d'activités. La capacité compétitive des industries américaines est attribuable en partie aux investissements et technologies externes opérant dans l'espace américain.

Par conséquent, une entité de petite dimension comme le Québec, disposant d'une capacité d'accès au marché continental, peut choisir les firmes cibles à localiser qui répondent à ses besoins propres de développement. La typologie des firmes transnationales (Rugman, 1994) définit un large éventail de stratégies de redéploiement de ces firmes, soit:

- les firmes ayant plusieurs pays d'origine qui pratiquent des stratégies d'adaptation aux exigences de leurs lieux de localisation en raison de leur efficacité technologique, leur expertise de gestion, de commercialisation et de distribution;
- les firmes disposant d'avantages propres (actifs incorporels uniques) orientées selon des

stratégies de localisation leur permettant de réaliser des économies d'échelle à la production dans leur lieu d'implantation;

- les firmes relevant d'un pays d'origine, qui se déploient dans l'espace en raison de leur capacité d'internaliser les externalités de leur lieu d'implantation (dotation en ressources, logistique industrielle, qualité-coût du travail, dynamisme du marché);
- les firmes déployant des stratégies de localisation orientées selon le critère du marché et visant à contourner les barrières non tarifaires, à réduire les coûts de transport ou à s'associer à des opérateurs dans leurs lieux d'implantation (co-entreprises).

L'efficacité d'une entité spatiale réside dans sa capacité de créer les conditions requises à l'attraction des firmes cibles répondant à ses critères propres de développement.

### La notion d'information

Cette notion est à la base de toute dynamique de développement. Dans son contenu, elle définit la capacité de mettre en forme une structure ou de transformer cette structure. En termes systémiques, information, énergie et dotation matérielle définissent la trajectoire d'évolution d'une entité. Toute structure constitue une création (*artefact*) répondant à une nécessité économique qui se présente dans un espace donné.

Si cette nécessité change, l'information agit comme un opérateur de mutation selon les nouvelles exigences qui s'imposent à la structure établie. Ce processus se réalise dans le cadre de la représentation que se fait une entité de ses capacités de développement et des moyens à déployer. Une représentation non pertinente conduit à une trajectoire de déclin ou à une

impasse qui bloque la dynamique de l'entité.

Dans le contexte actuel, toute dynamique de développement procède de la qualité, de la densité et de la diversité du stock en capital-information dont dispose ou que peut acquérir une entité.

L'efficacité stratégique réside dans son aptitude à réduire le coût d'acquisition et de renouvellement des flux de l'information, lui permettant d'adapter ou de modifier ses structures établies. Le recours aux réseaux mondiaux permet d'atteindre cet objectif. À condition que la représentation que se fait l'entité de son futur soit pertinente.

**Dans le contexte actuel, toute dynamique de développement procède de la qualité, de la densité et de la diversité du stock en capital-information dont dispose ou que peut acquérir une entité.**

Dans le contexte québécois, nous qualifions de représentation non pertinente du futur les concepts suivants:

- l'idée selon laquelle la dotation en ressources du territoire ne constitue plus un levier déterminant au développement;
- le concept selon lequel le cadre national ne constitue plus un lieu de pertinence stratégique en matière de développement, selon Petrella;
- la notion selon laquelle une mutation structurale peut surgir de l'addition d'un ensemble d'initiatives dispersées opérant à partir de la base selon le modèle de Friedman.

---

## La notion de bifurcation d'une trajectoire

Cette notion renvoie à la dynamique spatiale des «grappes» industrielles. Toute dynamique de développement implique l'existence d'une ou de plusieurs grappes permettant aux firmes et aux industries de réaliser des économies d'échelle externes découlant de l'intégration de leurs échanges et des propriétés de leur lieu de localisation.

Ces externalités sont liées à trois composantes immobiles dans un espace: les réseaux des flux de l'information, la présence d'un bassin de force de travail et la disponibilité de services connexes aux industries intégrées dans la grappe.

Il en résulte un processus d'internalisation des externalités permettant aux industries d'opérer selon une courbe décroissante des coûts moyens.

Si la demande pour le produit de la grappe continue à croître ou si un élément des coûts se modifie, la grappe se décompose et se déplace dans l'espace selon un nouveau lieu de localisation répondant plus adéquatement à la dynamique des industries et des firmes de cette grappe.

Ce mouvement dans l'espace explique le déplacement des grappes industrielles entre différents pays ayant atteint le stade de la primauté de l'innovation et du progrès technologique.

Pour le Québec, la diversification des grappes établies ou la création de nouvelles grappes peuvent être le résultat de l'évolution de la dynamique industrielle dans l'ensemble du système continental.

Pour des raisons que nous exposerons plus loin, les grappes liées aux ressources primaires évoluent selon une dynamique distincte des grappes intégrant les industries de pointe.

## Le vecteur technologique

Cette option du développement correspond au schéma suivi par le Japon et axé sur la primauté de l'innovation et du progrès technologique dans la création d'un ensemble de grappes produisant des biens incorporant une forte densité de valeur ajoutée.

Les avantages concurrentiels des industries exportatrices exercent des effets d'entraînement et d'induction se diffusant dans l'ensemble du système productif selon une dynamique circulaire reliant les gains nets sur les échanges, la capacité d'investissement et le développement des grappes établies sur le territoire national. Ce processus, décrit par Porter (1990), comporte les conditions suivantes:

- la mise en oeuvre de stratégies globales (mondiales) par les firmes opérant dans le secteur exportateur;
- la création et l'enrichissement de facteurs complexes spécialisés;
- le développement des industries apparentées et soutien aux grappes intensives en technologies et en capital;
- la sophistication de la demande intérieure et son internalisation via les multinationales issues du pays.

Deux exigences sont requises pour assurer la continuité de ce processus:

- un effort soutenu d'investissement dans les industries de pointe permettant le renouvellement continu du stock en capital-information et la diversification des sources des externalités que les firmes et les grappes peuvent exploiter;

- l'absence de toute «fuite» des innovations et des percées technologiques au profit des pays ou des firmes concurrents.

**La domination par les coûts et par la différenciation qualitative des produits assure une expansion continue de la dynamique du développement.**

Le plein-emploi, la croissance continue de la productivité et du niveau du revenu réel sont déterminés par le taux de renouvellement du stock en capital-information, soit:

- l'acquisition de nouvelles connaissances ayant une portée sur la conception de nouvelles méthodes et technologies de production;
- le lancement de nouveaux produits et composants industriels répondant à la demande intérieure et mondiale.

La domination par les coûts et par la différenciation qualitative des produits assure une expansion continue de la dynamique du développement.

En appliquant ce schéma à la configuration actuelle de l'économie du Québec, résultant de son mode d'intégration dans le système continental, les données suivantes peuvent être relevées:

- les industries de pointe et les grappes qui les intègrent sont faiblement intégrées aux secteurs et branches traditionnelles de l'économie relevant des filières ressources. Ces branches importent du reste du monde des technologies et des innovations pour s'adapter aux exigences de la compétitivité, alors que les industries de pointe tendent à déployer leurs activités de

production et de recherche aux États-Unis selon des stratégies de redéploiement et d'exploitation des rentes découlant de leur avance technique;

- les PME innovatrices et créatrices de nouveaux produits (services) bénéficiant du support étatique tendent à se déployer sur le marché continental ou mondial en raison d'un double impératif:
  - l'accessibilité directe au marché, contournant les barrières non tarifaires ou le coût de transport;
  - l'exploitation des externalités induites par une accessibilité aux multiples laboratoires et centres de recherche des États-Unis;
- l'effort en R&D des grandes firmes et des PME opérant dans les industries de pointe porte essentiellement sur les méthodes, technologies et procédés de production permettant le lancement de nouveaux produits ou la régénération des technologies dépassées.

La R&D en acquisition de connaissances ayant une portée concrète sur la dynamique du développement relève essentiellement des transnationales non québécoises qui localisent ces activités dans leur pays d'origine;

- finalement, comme le montrent McFetridge (1994) et Litvack (1992) à propos des investissements des firmes canadiennes aux États-Unis, les échanges technologiques avec les États-Unis se caractérisent par un rapport non symétrique: les firmes disposant d'une avance technologique, quels que soient leur taille ou leur champ d'activité, tendent à se localiser aux États-Unis ou à opérer des ententes de rétro-ingénierie avec des firmes américaines.

---

Ainsi, sur un délai de 20 ans (1972-1992) et sur un échantillon de 29 PME innovatrices canadiennes (incluant des PME québécoises), une étude de Litvack (1992) relève le constat suivant:

- dix PME poursuivaient leurs activités en raison d'ententes de partage du marché et d'échanges technologiques;
- dix PME ont été absorbées par des multinationales;
- neuf PME ont fait faillite.

L'énoncé selon lequel les PME créatrices de nouvelles technologies, procédés et méthodes de production sont générées par des milieux innovateurs nous paraît relever d'une mystique académique si l'on considère les données suivantes:

- le nombre d'emplois permanents créés par les PME innovatrices depuis dix ans;
- leur tendance à développer de nouveaux produits en procédant par rétro-ingénierie;
- leur stratégie de localisation selon le critère de proximité du marché et d'accessibilité aux laboratoires de R&D;
- les gains que réalisent leurs clients hors-frontière en disposant de biens incorporant des technologies ayant une valeur supérieure aux prix du marché de ces biens, comme le relève McFetridge (1994);
- le dualisme qui caractérise la répartition des activités entre les industries de pointe (aéro-nautique, électronique, télécommunications, bio-pharmaceutique, etc.) et les industries liées

aux ressources. Le faible degré de connectivité entre ces deux composantes découle de la configuration des échanges avec les États-Unis et des «fuites» technologiques.

Pour récapituler, l'option technologique serait pertinente si le Québec disposait des moyens d'accumulation et d'accroissement du stock en capital-information en inversant le rapport asymétrique de ses échanges technologiques avec les États-Unis.

C'est opérer comme un «capteur» des innovations et du progrès technologique développés hors de son territoire, comme l'a fait le Japon durant trois décennies et comme c'est le cas des États-Unis actuellement. La puissance technologique des États-Unis bénéficie largement de l'apport des firmes japonaises, allemandes, hollandaises et canadiennes qui opèrent aux États-Unis.

Le Québec ne peut à la fois développer de nouvelles technologies ou schémas de connaissances et utiliser la R&D pour produire de nouveaux biens incorporant des technologies avancées.

Par conséquent, la création d'une impulsion de développement sur le vecteur technologique comporte des exigences auxquelles la configuration de l'économie québécoise ne peut répondre.

**Le Québec ne peut à la fois développer de nouvelles technologies ou schémas de connaissances et utiliser la R&D pour produire de nouveaux biens incorporant des technologies avancées.**



Après une longue période de stagnation des activités minières découlant de la fermeture des villes de Schefferville et Gagnon, la reprise sur une grande échelle des activités d'exploration et l'ouverture des mines de Cambior et de Noranda (Lebel-sur-Quévillon et Bell-Allard) révèlent un changement dans les perspectives de développement qu'envisagent les opérateurs dans ce secteur d'activités.

### Le vecteur ressources du moyen-nord

Pour rendre compte de la pertinence du choix du vecteur ressources du moyen-nord en vue d'opérer une mutation qualitative des structures productives au Québec, trois critères peuvent être considérés:

- le critère *envergure des moyens et des instruments* à déployer pour mettre en valeur le potentiel en ressources localisées au moyen-nord (55% du territoire québécois). Ces moyens associés à des projets de grande envergure déterminent la création d'un marché de grande taille pour les industries qui fournissent des biens et des services;
- le critère *gains nets sur les échanges réalisables* sur le développement des industries incorporant les ressources du moyen-nord dans le cadre de nouvelles grappes à localiser dans l'espace québécois;

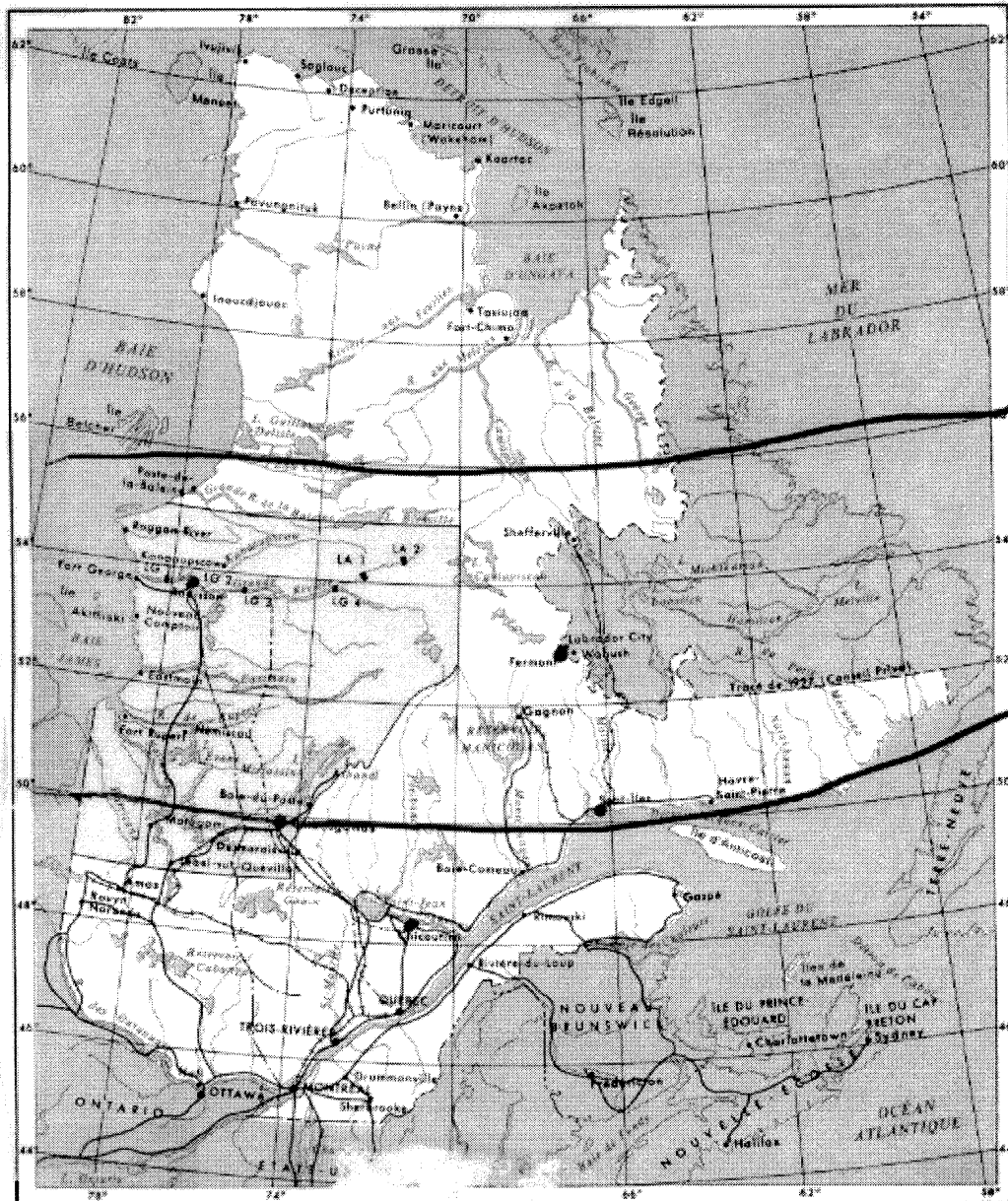
- le critère *apport extérieur en technologie, capital et savoir-faire* découlant de la localisation de nouvelles firmes dans cette partie du territoire québécois.

Les données succinctes suivantes permettent de mesurer l'ampleur des moyens à déployer pour mettre en valeur le potentiel du moyen-nord:

- le potentiel hydro-électrique aménageable sur cinq bassins se situe entre 30 000 et 40 000 MGW selon les technologies à appliquer sur une durée de 20 à 25 ans. La dépenses en capital-investissement requises seraient de l'ordre de 20 à 25 milliards de dollars (\$ 1994);
- le potentiel minier des zones de concentration des réserves (Mont Ottish, Lac Albanel, NBR Fosse du Labrador, Ungava et Basse-Côte-Nord) est considéré parmi les plus importants du système continental par son envergure, sa diversité (cuivre, zinc, fer, plus une douzaine de métaux et minerais rares utilisables dans les industries métalliques de pointe);
- le potentiel forestier (Côte-Nord jusqu'à la zone de Mistassini-Chibougamau) représente un cinquième environ du potentiel forestier québécois (3<sup>e</sup> rang des régions forestières du Québec).

Après une longue période de stagnation des activités minières découlant de la fermeture des villes de Schefferville et Gagnon, la reprise sur une grande échelle des activités d'exploration et l'ouverture des mines de Cambior et de Noranda (Lebel-sur-Quévillon et Bell-Allard) révèlent un changement dans les perspectives de développement qu'envisagent les opérateurs dans ce secteur d'activités.

## Le moyen-nord québécois (définition de Louis-Edmond Hamelin)



Mais la donnée principale à considérer réside dans la capacité du Québec à insérer ce potentiel en ressources dans le cadre de la dynamique du losange continental nord-américain, selon la

terminologie de Porter (1990). La théorie de la mobilité des grappes dans l'espace permet de rendre compte des possibilités concrètes de mise en valeur du potentiel nordique. Selon l'analyse de

---

Graham, toute grappe industrielle se déplace dans l'espace selon un processus de bifurcation fondé sur les variations des lieux optimaux de localisation.

Le Québec peut localiser de nouvelles grappes liées aux ressources primaires en déployant une stratégie agissant sur les paramètres qui déterminent les décisions de localisation des grandes firmes opérant à l'échelle continentale ou mondiale selon le modèle PLI:

- (P) les avantages découlant de la propriété d'actifs corporels et incorporels dont disposent ces firmes (avance technologique, efficacité commerciale, capacité financière, manageriale, organisationnelle);
- (L) les avantages découlant du lieu de localisation de ces firmes qu'elles peuvent exploiter sur une base continue: envergure de la dotation en ressources, niveau et qualité de la force du travail, logistique industrielle, etc.;
- (I) les gains que les firmes peuvent internaliser en raison de l'intégration verticale ou horizontale de leurs activités et la diversité de leurs lieux de localisation.

Pour les entreprises opérant dans le secteur des ressources, les avantages découlant du paramètre «I» sont similaires à l'échelle mondiale en raison de la structure de ce type d'opérateurs (intégrée, diversifiée). Par conséquent, les paramètres «P» et «L» sont déterminants.

Pour les firmes nord-américaines et canadiennes, le Québec constitue un lieu optimal de localisation des activités liées aux grappes industrielles nord-américaines. Par conséquent, la variable critique est le régime de propriété.

Plusieurs analystes du régime forestier ont mis en

évidence l'insuffisance des investissements et la régénération du stock forestier que pratiquent les firmes opérant dans ce secteur. La cause est attribuable au régime public de gestion de la ressource forestière (Bouthiller, 1996). Pour sa part, Lussier considère non économiques les modalités et les concepts qui déterminent le mode attribution des droits de coupe dans les forêts publiques.

En considérant les multiples défaillances qui caractérisent la gestion des ressources publiques en général, la privatisation partielle, graduelle ou totale de l'ensemble des ressources publiques nous paraît une décision appropriée à la création de toute impulsion de développement conforme à la logique opératoire du système continental nord-américain. Cette décision peut être appuyée par la création de zones franches dans les sites portuaires adjacents au moyen-nord: Sept-Îles, Port-Cartier, d'une part, Grande-Anse-La Baie (Saguenay), d'autre part.

Le lancement d'un ou de plusieurs méga-projets intégrés aux filières localisées au Québec ou localisées dans l'espace continental dans le cadre d'une stratégie d'optimisation des effets sur les différentes composantes dynamiques de l'économie québécoise répond à la notion de rupture induisant une dynamique de développement exposée ci-haut. La réversibilité des flux des échanges en direction du moyen-nord en raison de l'envergure des biens et des services requis à la mise en valeur de ces ressources modifie les stratégies de localisation des firmes selon l'envergure du marché. Toute la structure des échanges reliant le Québec au reste du monde se trouve profondément modifiée.

De toute évidence, une redistribution des activités dans l'espace, et en particulier les activités liées en amont ou en aval du secteur ressources, se traduirait par deux effets bénéfiques:

- la consolidation des assises des trois régions contiguës au moyen-nord;
- la décongestion de la pression démographique de la zone métropolitaine de Montréal.

Le Québec, en avance sur son temps, peut servir de modèle de répartition des activités dans l'espace en utilisant le levier technologique et la logique de la mondialisation pour créer une «ice belt» nordique renouant avec sa «nordicité» originelle.

«L'Homme a une histoire parce qu'il transforme la nature [...] De toutes les forces qui lui font inventer de nouvelles formes de société, la plus profonde est sa capacité de transformer ses relations avec la nature en transformant la nature elle-même.»  
(Godelier, 1992)

**Les données du territoire, la dotation en ressources et la localisation dans l'espace constituent le fondement de tout schéma de développement à mettre en oeuvre.**

Les enjeux qui sous-tendent l'option ressources du moyen-nord répondent à une double nécessité: la transformation du niveau de l'efficacité de l'économie québécoise dans un contexte hautement concurrentiel et l'accroissement d'une fonction d'utilité collective découlant d'une nouvelle répartition des activités dans l'espace.

## Conclusion

Au terme de ce survol des deux options de développement que le Québec peut opérer, les réflexions qui se dégagent peuvent être résumées par les points suivants:

- l'option axée sur la primauté de l'innovation et du progrès technologique ne peut générer une bifurcation majeure de la trajectoire de l'économie québécoise en raison des rapports asymétriques sur les échanges du Québec avec les États-Unis, d'une part, des stratégies de déploiement que pratiquent les firmes innovatrices et les «fuites» qu'elles engendrent, d'autre part. L'action de l'appareil étatique pour limiter l'envergure des fuites technologiques vers les États-Unis comporte un risque de représailles qui limite sa capacité d'intervention;
- le modèle de développement attribuant une fonction stratégique aux PME en matière de transformation des structures productives selon leur capacité innovatrice créatrice nous paraît relever d'une mystique non consistante avec l'ampleur des moyens et des ressources à mobiliser pour opérer une rupture en profondeur du mode d'articulation de l'économie québécoise. Les PME peuvent parfaitement se développer sans modifier substantiellement les structures établies;
- le recours aux grandes firmes multinationales nous semble inévitable pour soutenir le dynamisme des firmes québécoises et diversifier les avantages concurrentiels du Québec. Cette exigence correspond à la logique d'adaptation aux exigences de la compétitivité mondiale. À la différence près que le choix de ces firmes et le contrôle de leurs activités relèvent du pouvoir décisionnel québécois et de son dispositif réglementaire;
- finalement, la transformation du rôle de l'État en matière de gestion des ressources publiques constitue un impératif inéluctable à la mise en valeur de ces ressources et à leur préservation.

---

L'enlissement du Japon dans une crise aussi profonde devrait servir à démystifier le rôle qu'on attribue au vecteur technologique comme un réducteur des contraintes qui découlent d'une dotation défavorable en ressources.

Les données du territoire, la dotation en ressources et la localisation dans l'espace constituent le fondement de tout schéma de développement à mettre en oeuvre.

## Note

- <sup>1</sup> Pays d'origine: lieu de localisation des processus de gestion, de création et de coordination.

## Références

BOUTHILLIER, L., D. CHUA et M. LUCKERT (1993), *Réflexion économique sur le rendement soutenu*, Québec, Université Laval, Cahier de la Faculté de foresterie.

EDEN, L. (1991), «Les multinationales et le nouvel environnement», in *Investissement étranger, technologie et croissance économique*, Calgary University Press, p. 157-209.

GODELIER, M. (1992), *L'idéal et le réel*, Paris, Fayard.

GRAHAM, E.M. (1994), «L'investissement direct canadien à l'étranger», in S. Globerman (dir.), *Les multinationales canadiennes*, Calgary, University Press, p. 137-164.

LITVACK, A. (1992), «Public Policy and High Tech SME's», *Can Public Adm*, vol. 35.

LUSSIER, L.-J. (1994), *Étude sur le régime d'exploitation forestière*, Forêts Canada, document interne.

MCFETRIDGE, D.G. (1994), «Les investissements directs du Canada à l'étranger et les transferts technologiques», in S. Globerman (dir.), *Les multinationales canadiennes*, Calgary University Press, p. 165-197.

PORTER, M. (1990), «Concept de chaîne de valeur des firmes», *Les avantages concurrentiels des nations*, Édition ERPI, p. 44-45.

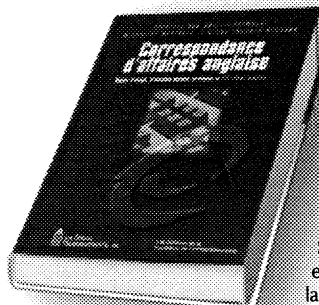
RUGMAN, A. (1994), «Gestion stratégique des multinationales canadiennes», in S. Globerman (dir.), *Les multinationales canadiennes*, Calgary University Press.

RUGMAN, A. et A. VERBEKE (1990), «Étude des stratégies de localisation des firmes», in *Global Corporate Strategy*, London, Routledge.



# Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship

## CORRESPONDANCE D'AFFAIRES ANGLAISE



*Règles d'usage, principaux  
aspects juridiques et  
126 lettres modèles*

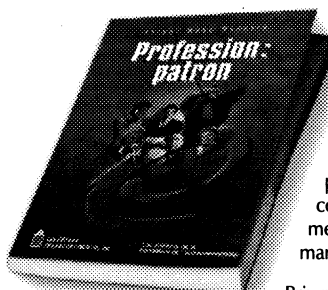
BRIGITTE VAN  
COILLIE-TREMBLAY,  
MICHELINE BARTLETT et  
DIANE FORGUES-MICHAUD  
394 pages \* 1998

Si vous devez rédiger une lettre en anglais  
et que vous ne maîtrisez pas parfaitement  
la langue de Shakespeare, cessez de vous  
tourmenter ! Avec ses 126 lettres modèles,  
*Correspondance d'affaires anglaise* est l'outil  
qu'il vous faut !

Prix régulier : 27,95 \$  
**Prix Membre AVANTAGES : 25,16 \$**  
Code : BK1978

La plus **IMPORTANTE**  
**COLLECTION** consacrée  
au démarrage et à  
la gestion de **PME**

## PROFESSION : PATRON



PIERRE-MARC MEUNIER  
148 pages \* 1998

Vous êtes patron depuis longtemps ?  
Vous songez à le devenir ? Vous avez  
donc tout avantage à découvrir la  
puissance de l'autorité 3A. Apprenez  
comment donner un alignement, comment  
faciliter l'appropriation, comment  
manifeste de l'appui !

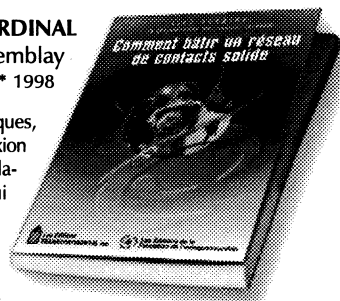
Prix régulier : 21,95 \$  
**Prix Membre AVANTAGES : 19,76 \$**  
Code : BK196X

## COMMENT BÂTIR UN RÉSEAU DE CONTACTS SOLIDE

LISE CARDINAL  
en coll. avec Johanne Tremblay  
140 pages \* 1998

Avec ses dizaines de trucs dynamiques,  
exemples concrets et pistes de réflexion  
brillantes, ce livre vous permettra d'éla-  
borer les stratégies nécessaires qui  
amélioreront la qualité et la taille de  
votre réseau !

Prix régulier : 18,95 \$  
**Prix Membre AVANTAGES : 17,06 \$**  
Code : BK1986

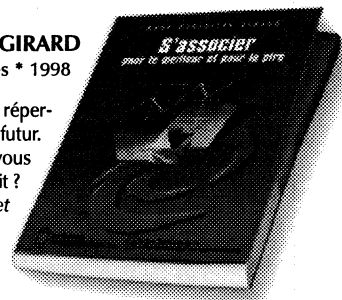


## S'ASSOCIER POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE

ANNE GENEVIÈVE GIRARD  
130 pages \* 1998

Choisir un associé peut avoir des réper-  
cussions très importantes dans le futur.  
La personne à qui vous pensez vous  
associer est-elle la meilleure qui soit ?  
Avec *S'associer pour le meilleur et  
pour le pire*, vous le saurez avant  
de vous lancer dans l'aventure !

Prix régulier : 21,95 \$  
**Prix Membre AVANTAGES : 19,76 \$**  
Code : BK1978



Ces nouveautés font partie de notre collection « Entreprendre » qui  
regroupe plus de 120 livres, guides de gestion et logiciels.

## POUR COMMANDER ✂

Nom : \_\_\_\_\_  
Titre : \_\_\_\_\_  
Entreprise : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Ville : \_\_\_\_\_ Prov. : \_\_\_\_\_  
Code postal : \_\_\_\_\_  
Téléphone : \_\_\_\_\_  
Télécopieur : \_\_\_\_\_  
Courriel : \_\_\_\_\_

TITRE DU VOLUME	Prix/unité	Prix total
Comment bâtir un réseau de contacts solide		
Correspondance d'affaires anglaise		
Profession : patron		
S'associer pour le meilleur et pour le pire		
Catalogue de la collection « Entreprendre »	GRATUIT	
Sous-total		
TPS 7 %		
Port et manutention jusqu'à 100 \$ = 4,03 \$ (tx incl.) plus de 100 \$ = 6,61 \$ (tx incl.)		
<b>TOTAL</b>		

### Mode de paiement

☐ Chèque ci-joint ☐ ☐

N° : \_\_\_\_\_

Date d'expiration : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

### Faire parvenir à :



Les Éditions de la  
Fondation de l'entrepreneurship

160, 76<sup>e</sup> Rue Est, bureau 260  
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6  
Téléphone : (418) 646-5400  
Télécopieur : (418) 646-2246  
SANS FRAIS : 1 800 661-2160  
Courriel :  
fondation@entrepreneurship.qc.ca



---

# L'entrepreneuriat des femmes au Mali

**Safiah Abderhamane Kounta**  
**Mali**

---

La place indispensable de l'entrepreneurship dans la croissance économique d'un pays est désormais évidente, et ce quel que soit son niveau de développement. Or, dans ce processus, on constate que les femmes jouent un rôle de plus en plus grandissant. Aujourd'hui, il y a plus de femmes que d'hommes qui créent des entreprises. Ce sont les femmes et non les hommes qui sont les principales sources d'énergies. L'importance du rôle des femmes dans la création d'entreprise, et par conséquent dans la croissance économique, a donc incité les nations à soutenir les femmes afin qu'elles donnent leur pleine mesure dans le domaine entrepreneurial. L'intégration des femmes dans le processus de développement économique devient ainsi une nécessité, car elles représentent désormais un réel potentiel entrepreneurial, une force de travail déterminante. Pour maximiser les chances d'efficacité des programmes de développement destinés à catalyser le réservoir de talents que représentent les femmes, il faut les connaître. La collecte d'informations plus nombreuses et plus précises sur les entrepreneures devient donc impérative et primordiale.

Aussi, avons-nous décidé de mener une étude dont les résultats serviront de sources d'informations concernant l'acte d'entreprendre par les femmes dans notre pays. La présente étude cherche à connaître les caractéristiques socio-économiques des créatrices, leurs motivations, les difficultés qu'elles rencontrent et les supports reçus ainsi que les caractéristiques de leurs entreprises.

**L'intégration des femmes dans le processus de développement économique devient ainsi une nécessité, car elles représentent désormais un réel potentiel entrepreneurial, une force de travail déterminante.**

## **Problématique et objectifs de recherche**

Au Mali, les femmes représentent un réel potentiel entrepreneurial qui est loin d'être négligeable mais encore largement sous-exploité. Pour pallier cette lacune en contradiction avec le dynamisme féminin et mieux utiliser les compétences des femmes, l'état et les organismes de développement se sont alors davantage orientés vers elles. Aussi, différentes structures concourent aujourd'hui à soutenir les affaires des femmes dans tous les domaines (Commissariat des femmes, Projet AFCred, Appui à la promotion des femmes...). Elles visent surtout une meilleure connaissance des entrepreneures par la réalisation d'enquêtes statistiques afin de mieux connaître le phénomène et d'enrayer les nombreuses barrières à la participation des femmes au processus de développement économique.

En effet, les études sur les entrepreneures sont presque inexistantes au Mali. Le pays ne dispose

pas de données précises sur l'entrepreneuriat féminin. Cet handicap, constituant un frein à la réussite des programmes mis sur pied pour appuyer les entrepreneures, a été signalé par les institutions de promotion des femmes qui recommandèrent alors des enquêtes statistiques et socio-économiques afin de mieux cerner les activités des femmes et déterminer leurs besoins spécifiques.

C'est dans le cadre de ces recommandations que s'inscrit notre étude qui se fixe comme objectifs de décrire d'abord l'entreprise créée, de donner ensuite les caractéristiques socio-économiques de l'entrepreneure et, enfin, d'examiner ses relations avec son environnement.

## Méthodologie

L'enquête a été menée auprès de 50 femmes fondatrices et propriétaires-dirigeantes d'entreprises récemment créées (six ans au plus), exerçant leur activité dans le district de Bamako et oeuvrant de façon formelle. Un questionnaire d'enquête a été élaboré et testé auprès de dix entrepreneures. Nous avons préféré le questionnaire auto-administré dans le cadre de la présente étude. Cette méthode, en plus de permettre d'observer les répondantes dans leur milieu de travail, assure aussi une bonne compréhension des questions et, par conséquent, l'obtention de réponses fiables.

**L'enquête a été menée auprès de 50 femmes fondatrices et propriétaires-dirigeantes d'entreprises récemment créées (six ans au plus), exerçant leur activité dans le district de Bamako et oeuvrant de façon formelle.**

## Résultats de l'enquête

### Caractéristiques de l'entreprise

Les entreprises sont examinées selon leur type d'activité, âge et nombre de salariés. Les figures 1, 2 et 3 donnent respectivement les résultats de ces investigations.

### Caractéristiques de l'entrepreneure

**Tableau 1 – Profil de personnalité de l'entrepreneure**

Âge	Fréquence absolue	Fréquence en %
De 20 à 29	6	12
De 30 à 39	30	60
De 40 à 49	11	22
50 et +	3	6
<b>Statut civil</b>		
Célibataire	5	10
Mariée	40	80
Divorcée	3	6
Veuve	2	4
<b>Nombre d'enfants</b>		
Aucun	5	10
De 1 à 3	25	50
De 4 à 6	16	32
6 et +	4	8
<b>Niveau de scolarisation</b>		
Non scolarisé	10	20
Fondamental	7	14
Secondaire	23	46
Universitaire	10	20
<b>Type de formation</b>		
Liée à l'activité entreprise	28	56
Non liée à l'activité entreprise	22	44
<b>Dernière occupation</b>		
Ménagère	26	52
Étudiante	12	24
Employée	12	24



Figure 1 – Répartition des entreprises par secteur d'activité

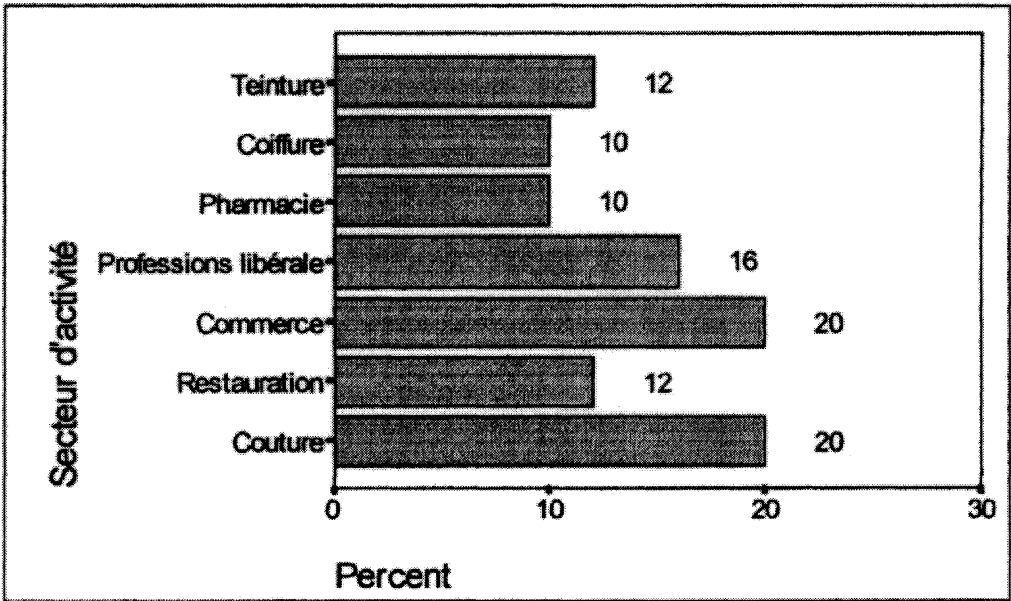


Figure 2 – Répartition par âge des entreprises

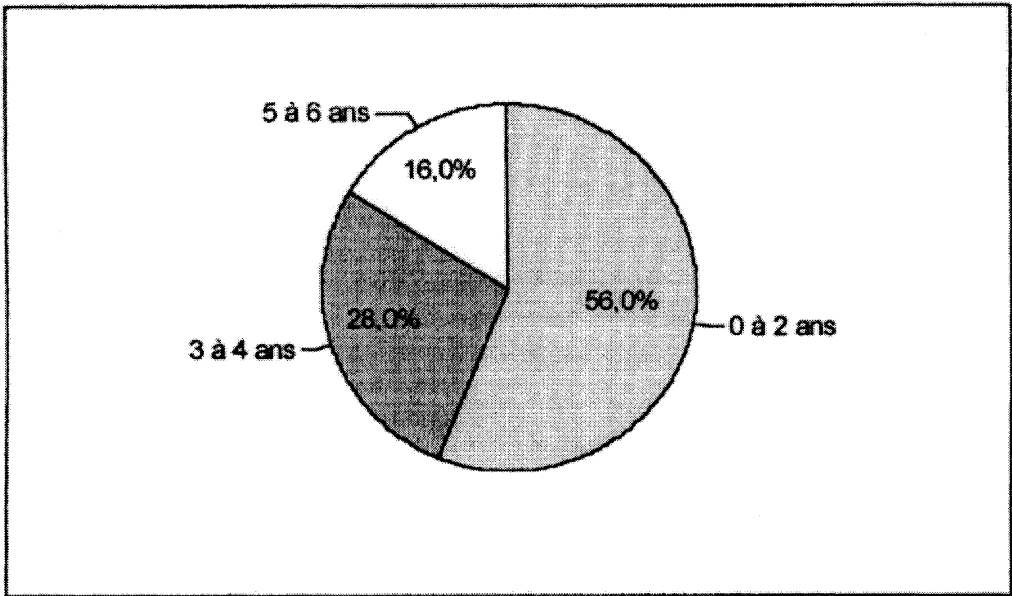
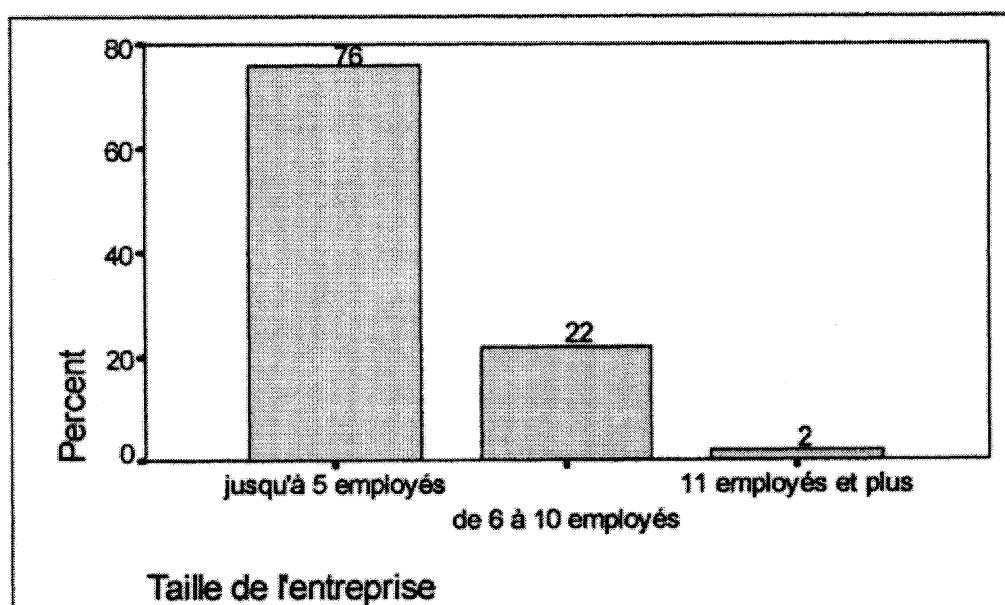


Figure 3 – Répartition des entreprises par nombre de salariés



On remarque une forte concentration des entreprises dans des activités ressemblant beaucoup à celles que les femmes devraient exécuter à la maison (couture, restauration, coiffure, teinture). Ce sont de petites entreprises: 76% ont moins de cinq employés. Elles ont à plus de 50% moins de deux ans d'existence.

Ce sont des femmes qui proviennent d'un milieu entrepreneurial. Cinquante-deux pourcent ont leur conjoint dans les affaires, 24% ont un ou même deux parents (père ou mère) dans les affaires. Elles ont eu une spécialisation en relation directe avec le type d'activité qu'elles exercent et n'avaient pour la plupart pas d'autre occupation en dehors de leur foyer.

### Motivations de l'entrepreneure

Les raisons économiques sont très déterminantes dans la création de l'entreprise, ensuite vient le besoin d'accomplissement. Les facteurs négatifs

tels le fait de se retrouver seule à la tête d'une famille, la perte d'emploi ou la difficulté de faire carrière ne sont pas fréquents. Le besoin d'accomplissement est beaucoup plus significatif chez les femmes de 40 à 49 ans. Ce facteur est peu déterminant chez les entrepreneures les plus âgées qui sont plutôt motivées par des raisons économiques. La présence d'opportunités est largement évoquée par les plus jeunes entrepreneures (20 à 29 ans). La perte d'emploi se limite aux femmes de 20 à 40 ans. Les femmes de 40 à 49 ans sont plus nombreuses à souligner le fait d'être «seul soutien» de famille comme motif de la création de leurs entreprises.

**Le support émotionnel qui se traduit par un encouragement par les proches et les personnes ressources est significatif.**

---

## Relation avec l'environnement

### Supports

L'aide financière dont a bénéficié l'échantillon est modérément appréciable. L'entreprise est le plus souvent financée à partir des économies personnelles de l'entrepreneure. Le support émotionnel qui se traduit par un encouragement par les proches et les personnes ressources est significatif. Il existe entre les entrepreneurs un fort lien émotionnel. Les relations financières ainsi que l'entraide informationnelle sont très peu significatives.

### Difficultés rencontrées

Les entrepreneures utilisent plus de la moitié du salaire qu'elles s'octroient pour leurs propres besoins et pour contribuer aux dépenses de leur foyer à l'aide accordée aux parents proches. Les activités entrepreneuriales ne nuisent pas du tout à leur rôle de mère, ni à l'entretien de la maison. Cela devient compréhensible dans le cas où elles ont des servantes à qui elles laissent toute leur responsabilité de ménagère. En plus, nous avons constaté que la majorité des entrepreneures avaient leur place d'affaires à domicile. Leurs vies professionnelle et familiale étant ainsi liées, on comprend que les charges familiales n'aient donc pas l'incidence que l'on pourrait croire sur leur fonction dans l'entreprise. Cependant, certaines évoquent une difficulté à concilier les deux activités.

L'entrepreneure entretient de meilleures relations avec les clients qui ont une image très positive d'elle. Elle s'estime être très mal perçue par les autorités et les établissements financiers à cause des préjugés qui existent à son sujet.

Les entrepreneures connaissent un très grand manque d'information auquel nous relierions toutes les autres difficultés vécues à la fondation de l'entre-

prise: difficulté de financement, d'acquisition des équipements, d'accès au crédit, formalités administratives, etc.

Il semble y avoir un manque de conseillers concernant les informations pertinentes au stade du prédémarrage: les informations susceptibles de mieux les éclairer ou de leur faciliter la réalisation de leur projet. Selon les résultats de notre investigation, 84% des femmes n'ont jamais eu de contact avec le commissariat à la promotion des femmes. Quatre-vingt pourcent n'ont jamais consulté un organisme d'assistance à l'entrepreneuriat.

**Comme partout ailleurs, l'entrepreneure malienne fait aussi face à des obstacles découlant en grande partie de préjugés défavorables à son sujet.**

## Conclusion

Notre problématique, construite à partir du constat d'une mauvaise connaissance des entrepreneures maliennes, nous a conduit à des enquêtes qui devaient nous permettre de connaître en profondeur le phénomène de l'entrepreneuriat féminin au Mali.

Nous avons effectivement pu saisir et analyser les caractéristiques socio-économiques d'un échantillon de 50 femmes entrepreneures de la capitale Bamako, les caractéristiques de leurs entreprises, la nature des relations qu'elles entretiennent avec leur entourage.

Il ressort que la femme chef d'entreprise malienne est une femme mariée d'un âge moyen de 30 ans, qui s'est lancée dans les affaires pour satisfaire

des besoins économiques. Elle est issue d'un bassin entrepreneurial et a été moralement soutenue par son entourage. Cependant, comme partout ailleurs, elle fait aussi face à des obstacles découlant en grande partie de préjugés défavorables à son sujet.

Cette étude n'est qu'une première, nous espérons qu'elle nous conduira à approfondir et à compléter les connaissances sur l'entrepreneurship féminin. Nous espérons que les résultats de cette étude contribueront à éclairer les stratégies nationales d'appui au secteur privé qui visent notamment l'autopromotion des femmes maliennes.

## Bibliographie

BETH, S. (1990) «La création d'emplois et les initiatives locales de développement économique: pourquoi encourager l'entrepreneuriat», dans *Entreprendre au féminin: initiatives locales de création d'emploi*, Paris, OCDE, p. 11- 21.

Mali: *femmes dans le développement*, ACDI, 1992

Prévost, P. (1993), *Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main*, Montréal, Ed. Transcontinentales, Fondation de l'entrepreneurship.

*Réflexion sur l'entrepreneurship en Afrique*, ACDI, Direction générale de l'Afrique et du moyen Orient, 1994

# TOUT un MONDE de PARTENAIRES !

*16<sup>e</sup> colloque annuel*

Un colloque conçu  
pour renforcer  
les RÉSEAUX de PARTENAIRES  
en entrepreneurship

**4 et 5 février 1999**

Hôtel Radisson, Montréal

**N**e soyons pas trop modestes ! Nous avons de quoi être fiers de la qualité de l'appui offert aux entrepreneur(e)s du Québec. Mais imaginez l'envergure de cette aide si les centaines de personnes et d'organismes voués à l'entrepreneurship conjuguait leurs efforts en travaillant davantage en réseau !

Par des activités innovatrices misant sur les contacts interpersonnels, notre prochain rendez-vous annuel vous permettra d'enrichir et de diversifier vos réseaux, notamment en rencontrant les leaders d'associations d'affaires ethnoculturelles.

Le programme complet sera disponible dès décembre. D'ici là, visitez régulièrement notre site **Internet** pour y prendre connaissance de l'état d'avancement du programme ([www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)). Vous pouvez même influencer son contenu en nous partageant vos suggestions !

---

# **Le conseil en management: une profession en mutation**

**Karine Gineste  
et  
Jacques Grisé  
Université Laval**

---

Le conseil en management traverse une époque charnière de son développement. Ce secteur, sous l'influence du contexte économique, sera soumis à une forte croissance et il subira de profondes transformations. En effet, la démarche traditionnelle du consultant, consistant à proposer des solutions génériques adaptables à toutes les entreprises, semble être progressivement remplacée par une nouvelle forme de conseil où le consultant se pose en guide éclairé et gère le processus de changement, et non uniquement son contenu. Cette forme de conseil, mieux connue sous l'appellation de «développement organisationnel», n'est pas encore très répandue auprès des clients mais elle semble pourtant s'imposer comme la plus efficace pour répondre aux multiples besoins de changement dans un contexte où la santé financière de l'entreprise et la qualité de vie du personnel sont deux impératifs incontournables.

L'objet de cet article est de présenter les raisons d'être et l'intérêt de cette nouvelle forme de conseil en management et d'en décrire les implications directes pour les consultants actuels et de demain. Ainsi, dans un premier temps, nous étudierons l'influence du contexte économique actuel sur l'évolution prévisible du conseil en management. Dans un deuxième temps, nous analyserons l'émergence d'une nouvelle forme de conseil: le développement organisationnel. Dans un troisième

temps, nous présenterons la perspective épousée par les praticiens du développement organisationnel ainsi que les principales approches qu'ils utilisent. Enfin, dans un quatrième temps, nous dresserons le portrait du consultant de l'an 2000.

## **Évolution prévisible du conseil en management**

Selon Jay Barney et David Collis (1996), le marché de la consultation est en forte progression. Les entreprises embauchent des consultants qui ont des expertises dans le domaine de la stratégie organisationnelle ainsi que dans divers secteurs spécialisés tels que la gestion des ressources humaines, le marketing, la gestion financière, les systèmes d'information, la gestion de la production et la logistique, la gestion du changement. Les principales raisons qui font que les entreprises requièrent les services de consultants sont les suivantes:

1. étudier et évaluer l'état de la situation de l'entreprise d'une manière objective;
2. fournir des connaissances et des avis dans le but d'aider les clients à mieux gérer l'entreprise;
3. aider les clients à implanter les changements.

Les entreprises de consultation sont constamment à la recherche de nouvelles recrues possédant des compétences exceptionnelles dans le conseil en management. Ainsi, aux États-Unis, en 1996, le tiers des nouveaux diplômés des programmes de MBA ont trouvé un emploi dans le domaine de la consultation organisationnelle. Selon Barney et Collis (1996), le domaine de la consultation est l'un des plus dynamiques et il est en forte croissance. Depuis dix ans, cette croissance est deux fois plus rapide que le PNB américain. Aujourd'hui, 200 000 personnes travaillent à temps plein dans l'industrie de la consultation, laquelle génère plus de 30 milliards de dollars US en revenus annuels comparativement à 3 milliards de dollars US en 1980.

La moitié des consultants professionnels oeuvrent dans des entreprises de consultation américaines et le quart dans des entreprises européennes. Parmi les autres pays, c'est au Brésil et en Indonésie que la croissance de l'industrie de la consultation est la plus rapide. La plupart des entreprises-conseils sont petites: la moitié ont moins de 500 000\$ US en revenus annuels et le tiers emploient moins de quatre personnes.

Par contre, il faut noter que les 50 plus grandes entreprises de consultation aux États-Unis génèrent les trois-quarts des revenus totaux de l'industrie. Trois consultants sur quatre travaillent dans des entreprises qui emploient plus de 100 professionnels. Contrairement à certaines croyances, seulement un consultant sur 1 000 quitte son emploi pour accepter un poste de cadre supérieur chez un client.

Ce bref survol de l'évolution du marché de la consultation organisationnelle indique clairement que celui-ci est en pleine expansion. À quoi doit-on s'attendre dans les prochaines années? Quelles seront les nouvelles approches privilégiées dans le domaine de la consultation?

**Les entreprises de consultation sont constamment à la recherche de nouvelles recrues possédant des compétences exceptionnelles dans le conseil en management.**

L'époque actuelle est le témoin de bouleversements multiples et successifs, bouleversements qui affectent tout particulièrement l'entreprise. Ainsi, depuis une vingtaine d'années, les organisations ont été confrontées à de multiples changements qui influencent directement leur structure et leur mode de fonctionnement (Guérin et Wils, 1991, p. 51). En particulier, plusieurs changements d'ordre économique ont modifié la manière d'appréhender les marchés. Parallèlement à une incertitude croissante et à une accélération des changements, la concurrence s'est intensifiée, obligeant ainsi l'entreprise à développer constamment de nouveaux avantages compétitifs pour assurer sa survie. À ces changements de l'univers économique des organisations s'ajoutent ceux d'ordre technologique qui ont modifié les cadres de références traditionnels en matière de production (accélération du rythme de changement et innovation technologique), ceux d'ordre social qui ont transformé les données classiques concernant les ressources humaines (vieillesse de la population, féminisation du travail, diversité croissante et niveau d'instruction plus élevé) et ceux affectant le choix des valeurs qui renversent totalement la hiérarchie traditionnelle (nouveau statut de la famille et du travail). Pour faire face à ces changements, l'entreprise doit faire preuve d'une forte capacité d'adaptation, voire d'anticipation; elle doit être capable de modifier ses structures et ses modes de fonctionnement, repenser sa culture, sa vision, ses valeurs, sa stratégie et son environ-

nement, etc., autant d'éléments stratégiques pour une entreprise.

Les cabinets-conseils, en portant un regard neuf sur une situation devenue trop familière pour des acteurs qui la vivent quotidiennement et en offrant rapidement une large expérience et un savoir-faire éprouvé, jouent un rôle précieux pour l'entreprise. Ils se révèlent particulièrement utiles dans la gestion du changement. Leur rôle semble devoir se confirmer à l'avenir puisque la tendance est à l'accélération et à la multiplication des changements de tous ordres.

**Les cabinets-conseils, en portant un regard neuf sur une situation devenue trop familière pour des acteurs qui la vivent quotidiennement et en offrant rapidement une large expérience et un savoir-faire éprouvé, jouent un rôle précieux pour l'entreprise.**

En outre, il devient évident que le contexte actuel de concurrence à l'échelle mondiale sous-tend une nouvelle réalité. D'une part les pays développés éprouvent de plus en plus de mal à concurrencer les pays en voie de développement sur le plan de la production, en particulier les pays du sud-est asiatique, car ils obtiennent des coûts de production difficilement égalables par des pays où le niveau de vie est supérieur. D'autre part, les nouveaux pays industrialisés, tels que les «dragons» asiatiques, ont la capacité de copier la technologie occidentale avec une facilité déconcertante, et ce avec un niveau de qualité quasi-équivalent. Quelle source de compétitivité reste-t-il donc aux pays occidentaux? Il semble que leur avantage concu-

rentiel repose principalement sur l'expertise qu'ils ont acquise dans des domaines tels que la recherche et le développement, le conseil ou la conception et que leurs efforts doivent donc se tourner dans cette direction.

Le conseil en management est un service que les pays occidentaux maîtrisent remarquablement bien, au point de l'exporter dans le monde entier, principalement dans les pays en développement ou récemment développés, lesquels sont très demandeurs. Nous rappelons à ce titre que plusieurs grandes firmes de consultants réalisent la majorité de leur chiffre d'affaires à l'international. Ainsi CRC-SOGEA, une entreprise de consultation québécoise, effectue la totalité de ses affaires à l'étranger. Tout nous amène à croire que ce secteur est appelé à se développer dans l'avenir.

Toutefois, le contexte économique influence l'évolution du secteur du conseil en management, notamment la nature des besoins des clients et leur niveau d'exigence. Ces besoins nouveaux se situent à l'origine de l'émergence d'une nouvelle forme de conseil.

### **Émergence d'une nouvelle forme de conseil en management**

Tout d'abord, il faut bien reconnaître que le contexte actuel de bouleversements économiques a conduit à de sérieuses modifications dans le secteur du conseil, obligeant la profession à respecter des exigences toujours plus contraignantes et nombreuses. Le tableau 1 présente certaines de ces exigences ainsi que les conséquences qu'elles engendrent pour la profession du conseil en management.

Ainsi, il est clairement observable que l'évolution du contexte économique influence directement les exigences des entreprises en matière de conseil.

**Tableau 1 – Nouvelles exigences de la profession de consultant en management**

Nouvelles exigences des clients	Conséquences pour les cabinets-conseils
L'exigence d'un engagement de résultats	Définir des objectifs quantitatifs et qualitatifs
L'exigence de l'application des recommandations	Établir des indicateurs de résultats
L'exigence de l'implication du chef de projet	S'assurer du sérieux des personnes impliquées
L'exigence de l'exclusivité des services	Se limiter à un client par secteur donné
L'exigence de compétitivité	Toujours donner le meilleur d'eux-mêmes
L'exigence de rédaction d'un cahier des charges	Éviter les dépassements de coût et de temps
L'exigence de justification du coût de la prestation	Justifier le coût et savoir concéder des réductions
L'exigence de résultats rapides	Prévoir des objectifs plus courts

Source: Stern et Tutoy, 1996.

Effectivement, l'imprévisibilité croissante et la concurrence effrénée qui caractérisent désormais la vie économique incitent les entreprises à exiger des résultats concrets, rentables et rapides puisque le temps et l'argent sont plus rares que jamais, donc précieux. La profession du conseil doit tenir compte de ces nouvelles exigences en prenant des engagements précis, en respectant les coûts et les délais prévus et en offrant des services compétitifs.

Le contexte actuel a également engendré une globalisation des problèmes, paramètre que la profession du conseil doit désormais considérer. Le raccourcissement du cycle de vie des produits, jumelé à l'internationalisation rapide des entreprises et à la mondialisation et à l'intensification de la concurrence, ont transformé la nature des difficultés rencontrées par les entreprises. Ainsi, les problèmes qu'une organisation doit résoudre sont aujourd'hui presque toujours globaux et, le plus souvent, internationaux. En d'autres termes, il est de moins en moins possible d'isoler un service dans l'organisation ou un pays d'implantation comme seule source du problème. Aussi, les solu-

tions ne peuvent-elles plus se limiter à l'analyse d'un seul aspect: technologie, produit, marché, concurrence, achats, fabrication, marketing, production, vente, service après-vente, etc., mais doivent, le plus souvent, les intégrer tous.

**L'imprévisibilité croissante et la concurrence effrénée qui caractérisent désormais la vie économique incitent les entreprises à exiger des résultats concrets, rentables et rapides puisque le temps et l'argent sont plus rares que jamais, donc précieux.**

De même, si l'organisation s'étend à différents pays, il faut tenir compte des principales caractéristiques de ces derniers de manière à ce que les solutions préconisées soient originales et adaptées à chaque contexte culturel.



Or, si la démarche traditionnelle de conseil en management peut s'accommoder des premières exigences évoquées en repensant son approche-client, elle est en rupture totale avec l'exigence de globalisation. En effet, il n'est pas rare que le consultant traditionnel intervienne sur un point précis de l'organisation, sans élaborer de vision systémique. D'ailleurs, il existera toujours des interventions plus «spécialisées» telles que l'administration de divers programmes de gestion des ressources humaines, la détermination d'un procédé de fabrication, l'implantation d'un système informatisé ou la réalisation d'études particulières, interventions qui peuvent se satisfaire de la démarche traditionnelle.

Cependant, lorsqu'il s'agit d'interventions d'implantation de projets d'entreprise tels que la qualité totale, le partage de la vision stratégique, le redesign des tâches, l'implantation d'une nouvelle culture ou la réingénierie, c'est souvent l'entreprise tout entière qu'il faut revoir et réorganiser. Dans ces derniers cas, conformément à l'exigence de globalisation, il est demandé au consultant d'intervenir plus largement dans l'entreprise. Une nouvelle démarche de conseil en management devient alors nécessaire: la démarche de développement organisationnel.

**Le praticien doit donc, non seulement accompagner l'organisation dans son processus de changement et de développement, mais aussi former ses membres afin de les rendre autonomes face aux difficultés qu'ils pourraient rencontrer à l'avenir.**

## **Notion de développement organisationnel**

Le développement organisationnel est un processus de gestion du changement interactif et continu, c'est-à-dire qui se conçoit sur le long terme et qui résulte d'un effort planifié dans le cadre d'une approche systémique. Il vise à améliorer le processus de résolution de problèmes et de renouvellement organisationnel par l'intermédiaire d'une gestion plus efficace de la *culture* organisationnelle, grâce à l'assistance d'agents de changement qui appliquent les théories et méthodes des sciences du comportement. Cummings et Worley (1996, p. 2) définissent le développement organisationnel comme:

«l'application (par un praticien du développement organisationnel) d'un système de connaissances en science du comportement à l'ensemble des stratégies organisationnelles de planification du développement et de renforcement des structures et des processus pour améliorer l'efficacité de l'organisation, c'est-à-dire lui fournir les compétences et le savoir nécessaires pour la rendre capable de résoudre ses propres problèmes et lui permettre d'améliorer sa productivité et la qualité de la vie au travail.»

À travers cette définition, on cerne combien le rôle du praticien est délicat puisqu'il consiste principalement à transférer du «savoir» (*know-how*) et non à «faire» ou à «faire faire». Ainsi, le praticien doit donc, non seulement accompagner l'organisation dans son processus de changement et de développement, mais aussi former ses membres afin de les rendre autonomes face aux difficultés qu'ils pourraient rencontrer à l'avenir.

Ce mode d'intervention et de gestion du changement dans les organisations est relativement nouveau dans l'activité du conseil en management. En effet, la philosophie de pensée qui sous-tend le

concept de développement organisationnel est en rupture profonde avec le rôle du consultant «traditionnel» agissant comme un expert et utilisant des recettes toutes faites. Le consultant en développement organisationnel joue un rôle de «facilitateur», c'est-à-dire qu'il aide au changement sans l'assumer complètement, et il travaille en étroite collaboration avec le client, lequel est désormais placé au centre du processus de changement organisationnel. Ainsi, le rôle du consultant en développement organisationnel en est tout d'abord un d'accompagnement du client dans une démarche de changement. Selon le modèle intégré présenté par Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (1996), le consultant et le client se concertent sur la poursuite d'un ensemble d'objectifs et sur les conditions préalables à la relation de coopération qui s'amorce. Aussi, l'échec d'une intervention ne peut pas être imputé uniquement au consultant car, bien souvent, il résulte des suites que lui accorde l'entreprise. De plus, le consultant en développement organisationnel doit assurer un rôle de catalyseur de ressources, c'est-à-dire être en mesure de stimuler les énergies latentes présentes chez les membres de l'organisation et développer la capacité des différents acteurs à identifier le changement nécessaire, puis à le mettre en oeuvre et, finalement, à se l'approprier. Enfin, le consultant en développement organisationnel doit être capable de mettre à la disposition du client un ensemble d'outils ou d'instruments de gestion du changement.

Le processus de développement organisationnel s'appuie sur différents types d'interventions, selon la nature et le niveau de la mission réalisée. Il s'inspire du fameux modèle de planification du changement de Lewin (1951) et nécessite souvent l'application du processus de la recherche-action.

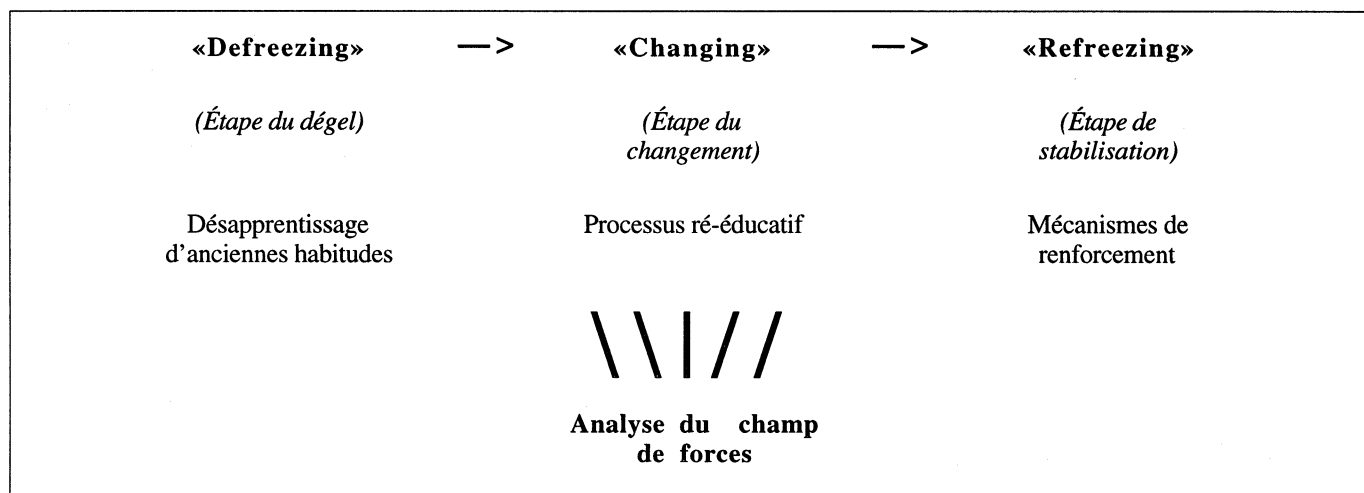
Le modèle de planification du changement de Lewin, présenté au tableau 2, part du principe que tout processus de changement organisationnel se

décompose en trois étapes: l'étape du «defreezing» (étape du dégel), l'étape du «changing» (étape du changement) et l'étape du «refreezing» (étape de stabilisation). Avant et après l'étape du changement, l'équilibre relatif du système repose sur l'opposition entre des forces contraignantes (forces qui s'opposent au changement) et des forces agissantes (forces qui poussent au changement) de même intensité. Pour procéder au changement, il s'agit donc de briser l'équilibre relatif en augmentant le poids des forces agissantes ou en diminuant celui des forces contraignantes. C'est l'analyse du champ de force, dans une situation donnée, qui nous révèle l'intensité des principales variables sur lesquelles reposent les efforts de changement.

- L'étape du *dégel* est une étape de déséquilibre cognitif au cours de laquelle les membres prennent conscience des lacunes du système organisationnel. Elle engendre un sentiment psychologique d'insécurité car les membres doivent accepter de désapprendre pour réapprendre.
- L'étape du *changement* donne lieu au réapprentissage et au développement de nouveaux comportements, de nouvelles valeurs et de nouvelles attitudes à travers des changements de structures et de processus.
- L'étape de *stabilisation* permet à l'organisation de retrouver un nouvel état d'équilibre à la suite des changements et de définir des mécanismes de renforcement appropriés (culture, valeurs, normes) afin d'éviter un retour à la case départ.

Dans le cadre de l'implantation d'un changement planifié, le consultant en développement organisationnel peut être amené à utiliser le modèle de la recherche-action comme outil d'adaptation constante de l'action à l'environnement interne de l'organisation.

**Tableau 2 – Modèle de changement de Lewin**



La recherche-action est un processus cyclique qui donne lieu à une recherche préalable sur l'organisation de façon à collecter des informations destinées à guider l'action à venir. Les résultats de l'action sont évalués pour fournir une nouvelle information qui guidera une nouvelle action, et ainsi de suite. Même si la recherche-action est rarement appliquée de façon pure, le consultant doit souvent s'en inspirer pour implanter le processus de changement, et ce, en collaboration étroite avec les membres de l'organisation.

**La recherche-action est un processus cyclique qui donne lieu à une recherche préalable sur l'organisation de façon à collecter des informations destinées à guider l'action à venir.**

Cette nouvelle démarche de conseil en management ne pourra se développer sans l'avènement d'un consultant d'un nouveau type. Le processus

de développement organisationnel ne peut fonctionner sans ce consultant nouveau dont les comportements d'accompagnateur et de catalyseur sont la clé. Il est donc temps de dresser le portrait de ce consultant de l'an 2000.

### **Portrait du consultant de l'an 2000**

Le consultant de l'an 2000 sera avant tout un «caméléon», car il devra maîtriser à la fois la démarche traditionnelle et celle de type développement organisationnel (DO) afin de s'adapter aux besoins des clients. On pourra juger de sa valeur selon trois critères: sa personnalité, ses capacités relationnelles et ses compétences techniques.

Comme le soulignent Cummings et Worley (1997, p. 49),

«malgré le développement des connaissances de base et malgré la sophistication croissante du secteur du conseil, le développement organisationnel reste une compétence humaine. Le praticien en déve-

---

veloppement organisationnel est l'instrument premier du diagnostic et du changement.»

En premier lieu, il ne faut pas oublier que le développement organisationnel repose d'abord sur des personnes et donc sur des compétences humaines, des compétences intrapersonnelles. Ainsi, des qualités aussi diverses que l'autonomie, le dynamisme, la rigueur et la confiance en soi continueront-elles à être prisées.

**Le consultant de l'an 2000 sera avant tout un «caméléon», car il devra maîtriser à la fois la démarche traditionnelle et celle de type développement organisationnel (DO) afin de s'adapter aux besoins des clients.**

Toutefois, dans un univers devenu plus complexe et global, il est plus difficile d'analyser un contexte, d'isoler des causalités essentielles et de concevoir des scénarios de redressement. Il en découle que des qualités telles que la curiosité, la vivacité d'esprit et les capacités d'analyse, de synthèse et de conceptualisation apparaissent plus que jamais essentielles. Dans cette même optique, comme le souligne M. Gaston Blais, consultant interne à Hydro-Québec, «le consultant doit pouvoir garder un certain recul par rapport à la situation et ne pas trop se focaliser sur le détail du contenu de l'intervention»<sup>1</sup>.

De plus, le consultant de l'an 2000 doit désormais apprendre à travailler en équipe, car les conseils éclairés de collègues peuvent l'aider à améliorer son approche de résolution de problèmes. D'ailleurs, cette nouvelle façon de travailler est désormais de rigueur dans les cabinets-conseils

qui ont instauré le principe des réunions de travail en équipe. Ainsi, CGI, un des leaders nord-américains du conseil en technologie de l'information, a mis en place un système de groupes de synergie qui permet à ses consultants, à tout moment de l'intervention, de requérir l'opinion ou l'appui de consultants seniors internes ou externes au cabinet.

En outre, le consultant de demain devra faire preuve de capacités relationnelles, en particulier interpersonnelles, dans la mesure où la compréhension et le traitement des besoins, des opinions et des préoccupations du client sont à la base de sa profession. Ainsi, les capacités d'écoute du client, d'adaptation, de négociation et d'accompagnement, de même que la diplomatie, l'intuition ou la sensibilité constituent des atouts précieux.

Enfin, le consultant de l'an 2000 devra disposer de connaissances particulièrement étendues, acquises au cours de sa formation universitaire ou à la suite d'expériences de travail significatives. Pour satisfaire aux exigences du développement organisationnel, il devra notamment acquérir des compétences en approche de consultation, des connaissances sur les théories du développement organisationnel et des expertises en sciences du comportement.

Il est évident qu'un consultant en développement organisationnel, comme tout consultant, doit avant tout posséder les habiletés de base du processus de consultation. Il doit ainsi être en mesure d'établir un diagnostic organisationnel, de concevoir et de mettre en place une intervention. Ainsi, Cummings et Worley (1997, p. 51) précisent que:

«les praticiens en développement organisationnel ont besoin d'apprendre à mener un diagnostic efficace, au moins à un niveau rudimentaire. Ils sont censés savoir com-

ment amener les membres de l'organisation à s'engager dans l'élaboration du diagnostic, comment les aider à poser les bonnes questions et comment recueillir et analyser les informations [...]. Au-delà du diagnostic, les praticiens en développement organisationnel sont censés savoir concevoir et mettre en place une intervention. Ils doivent être capables de développer un plan d'action et de susciter un engagement pour ce plan. Ils ont aussi besoin de savoir adapter l'intervention à la situation, usant d'informations sur la progression de sa mise en place.»

Le consultant de demain doit également connaître les théories et les principes à la base du développement organisationnel. En effet, comme l'avancent Cummings et Worley, tout consultant en développement organisationnel devrait disposer d'une connaissance générale dans ce domaine. En particulier, «il devrait connaître le modèle de planification du changement de Lewin et le principe de la recherche-action», deux concepts qui ont été présentés précédemment. Cummings et Worley ajoutent que le consultant en développement organisationnel «devrait être relativement familiarisé avec la typologie des interventions et avec le besoin d'évaluer et de mettre en place des programmes de changement».

Enfin, l'atout majeur dont devra disposer le consultant de l'an 2000 est probablement la maîtrise de son propre rôle dans le processus de développement organisationnel.

Le consultant de demain devrait développer des expertises en sciences du comportement de manière à savoir structurer les activités d'apprentissage nécessaires à la mise en place du processus de changement. Plus particulièrement, les sciences du comportement pourront permettre

au consultant de mieux appréhender des phénomènes tels que la résistance au changement qui, non maîtrisés, peuvent entraver le cours normal d'une intervention et de mieux cerner, de manière générale, les attitudes et comportements des différents intervenants. Le tableau 3 présente six domaines reliés aux sciences du comportement qui ont une incidence déterminante sur les connaissances et les habiletés des consultants.

**L'atout majeur dont devra disposer le consultant de l'an 2000 est probablement la maîtrise de son propre rôle dans le processus de développement organisationnel.**

## Conclusion

Bien que le conseil en management soit un secteur en croissance, plusieurs défis restent à relever; ceux-ci sont souvent imposés par l'évolution des besoins des clients. Ces nouveaux besoins sont à l'origine de l'émergence d'une nouvelle forme de conseil en management qui s'appuie sur la discipline du développement organisationnel, laquelle permet une approche plus globale des problèmes rencontrés par les entreprises. Comme nous l'avons vu, cette nouvelle forme de conseil va au-delà de la consultation de type traditionnel; elle exige l'avènement d'un consultant nouveau, jouant tour à tour les rôles de facilitateur, de catalyseur de ressources et de fournisseur d'outils de changement. Ce consultant de l'an 2000, tel un «caméléon», sera capable de s'adapter aux besoins du client et saura faire preuve de compétences relationnelles exceptionnelles ainsi que de capacités de conceptualisation et de synthèse particulièrement bien développées.

**Tableau 3 – Les apports des sciences du comportement**

Sciences du comportement	Apports directs pour le consultant
La psychosociologie	Capacité à persuader et à gérer la résistance au changement
La science des théories de la personnalité	Capacité à comprendre les attitudes et comportements des participants au changement
La science de la dynamiques de groupes	Capacité à interpréter l'action des groupes et les phénomènes de leadership
La science des comportements organisationnels	Capacité à cerner les notions de motivation, satisfaction et rendement
La science des théories des organisations	Capacité à concevoir des modèles de design organisationnel et à intégrer des phénomènes tels que la répartition du pouvoir
La science de la théorie des systèmes	Capacité à prendre en compte les effets d'interaction ou les synergies

## Bibliographie

BARNEY, J. et D.J. COLLIS (1996), «Segmenting the Consulting Industry», *Management Consulting*, Harvard Business School Publishing, CD-ROM.

CUMMINGS, T.G. et C.G. WORLEY (1997), *Organisation Development and Change*, West Publishing Company.

GUÉRIN, G. et T. WILS (1991), *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

LESCARBEAU, R., M. PAYETTE et Y. ST-ARNAUD (1996), *Profession: consultant*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

LEWIN, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New-York, Harper & Row, adapté par J. Grisé, Université Laval, 1995.

STERN, P. et P. TUTOY (1996), *Le métier de consultant*, Paris, les Éditions de l'organisation.

## Note

- 1 M. Blais a été conférencier invité dans le cadre du cours *Intervention et processus de consultation* donné par le professeur Jacques Grisé de l'Université Laval, à l'hiver 1996.

---

# **Les systèmes experts: une approche pour assister les dirigeants de petites entreprises**

**Khalid Lyoussoufyne  
et  
Louis Raymond  
Université du Québec à Trois-Rivières**

---

On a longtemps associé pratiquement toutes les difficultés des petites entreprises (PE) au problème de financement. Les explications souvent données de cette situation présumaient que les causes sont essentiellement relatives à la sous-capitalisation. Cependant, les nouvelles tendances (environnement de plus en plus complexe, mondialisation de l'économie, concurrence externe) font que les PE, qui veulent améliorer leur performance, se doivent de maîtriser leur système de gestion. Il s'agit de déceler les points forts à valoriser et les points faibles à corriger ainsi que les opportunités et les menaces d'un environnement très changeant.

**Les PE manquent souvent de compétence en matière de commercialisation, de finance, de planification des ressources humaines, de technologie et de planification stratégique.**

Une étude de Wyant et Hatch (1990) a révélé qu'un tiers des dirigeants des petites entreprises canadiennes ont le sentiment que leur banquier ne comprend pas leur affaire et attribuent cette situa-

tion aux mutations fréquentes du personnel bancaire et à la formation des responsables des prêts et des directeurs de succursales qui ne prennent en considération ni les spécificités, ni les contraintes des PE. De leur côté, les institutions financières, et en particulier les banques, soutiennent qu'elles adoptent une approche très prudente à l'égard des PE, comparativement aux grandes entreprises, entre autres dû au fait que les problèmes qui sont les plus apparents, en contexte de PE, sont relatifs aux carences administratives attribuées soit à l'inexpérience, soit à l'incompétence des dirigeants (Perry et Pendleton, 1983; Williams, 1987).

En effet, plusieurs rapports gouvernementaux québécois et canadiens ont rapporté cet état de faits, précisant que les PE manquent souvent de compétence en matière de commercialisation, de finance, de planification des ressources humaines, de technologie et de planification stratégique. Autant d'aspects qui composent le système de gestion de l'entreprise.

Il appert donc que la pratique des techniques de gestion par les dirigeants de PE laisse à désirer et que le manque de compétences en gestion constitue un obstacle majeur auquel ils doivent faire face.

Ainsi, compte tenu de différents acteurs, soit les institutions financières, les consultants mais surtout les propriétaires-dirigeants, une opportunité évidente d'améliorer le système de gestion de la petite entreprise consiste en l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, plus précisément le recours à des outils informatisés d'aide à la gestion et à la prise de décision. Cependant, un outil informatique, pour être «utilisable», se doit de respecter le caractère spécifique du dirigeant. Il doit non pas supposer une modification préalable de son comportement et de ses habitudes de travail, mais plutôt s'adapter et compléter ses forces et ses habiletés propres, tels sa capacité d'innover, son besoin d'indépendance et d'autonomie, et son habileté à saisir rapidement l'essentiel d'une masse d'informations (Raymond, 1987).

À cet égard, les outils qui semblent les plus appropriés sont des logiciels de type «système expert». En effet, selon Ernst (1988), les systèmes experts de gestion ont pour but d'aider les responsables des entreprises à prendre des décisions afin de résoudre des problèmes avec une compétence au moins égale à celle de gestionnaires ou consultants qui seraient experts dans le même domaine. De façon générale, un logiciel de type «système expert» permet de faire face à des problèmes impliquant:

- des processus de décision faiblement structurés en raison de l'incertitude qui affecte le choix des critères utilisés par les gestionnaires pour construire leurs raisonnements et des règles qu'ils appliquent dans chaque situation;
- des processus complexes en raison de la multiplicité des critères pris en considération et des choix offerts à chaque étape du raisonnement.

Selon Lesca et Raymond (1993), les systèmes experts sont particulièrement bien adaptés pour résoudre les problèmes complexes tels que la stratégie d'entreprise, le diagnostic, la prise de décision. Ils s'attaquent directement au raisonnement symbolique plutôt qu'aux traitements des données, comme le font les systèmes d'information traditionnels. De leur côté, Raymond et Blili (1992) soutiennent que ces systèmes peuvent compenser les faiblesses de la PME, et en particulier les carences sur le plan des ressources humaines qui obligent à recourir à des expertises externes souvent trop dispendieuses.

De ce fait, la question de recherche qui se pose est la suivante: *les systèmes experts, peuvent-ils aider les propriétaires-dirigeants d'une petite entreprise à améliorer leur système de gestion?* Pour tenter de répondre à cette question, une étude faisant l'objet du présent article fut entreprise. De nature instrumentale, cette étude visait la conception et la validation d'un prototype de système expert. Cet outil devrait donner la possibilité aux dirigeants d'obtenir un diagnostic complet, rapide et peu coûteux en matière d'évaluation du système de gestion de leur entreprise ainsi que des recommandations pour corriger les points faibles relevés. De plus, le système expert devrait susciter l'intérêt des propriétaires-dirigeants, les sensibiliser à l'enjeu du développement du système de gestion de leur entreprise comme facteur de viabilité et de succès de cette dernière.

**Les systèmes experts sont particulièrement bien adaptés pour résoudre les problèmes complexes tels que la stratégie d'entreprise, le diagnostic, la prise de décision.**



---

L'atteinte de ces objectifs repose sur le fait que l'entrepreneur, en tant qu'homme de terrain, est plus porté sur des choses «visualisables» et «palpables» (Lesca et Raymond, 1993). Pour ce faire, nos propositions de recherche pour le développement de l'outil envisagé se présentaient de la manière suivante:

- le concept du système de gestion de l'entreprise sera mieux compris par le dirigeant s'il est présenté au moyen d'un support logiciel interactif;
- la visualisation de l'ensemble du processus de l'évaluation du système de gestion et la localisation précise des éventuels points faibles de l'entreprise devraient favoriser le passage à l'action;
- l'utilisation d'un logiciel sur micro-ordinateur devrait encourager le propriétaire-dirigeant dans la mesure où ni le temps, ni le lieu ne constitueraient des contraintes de travail;
- l'autonomie, caractéristique de l'entrepreneur, ne sera que davantage préservée.

### **Les systèmes experts en entreprise**

Il existe dans la littérature plusieurs définitions des systèmes experts; parmi elles, on retrouve celle de King (1985), soit «un programme informatique qui utilise des connaissances et des procédures pour résoudre des problèmes nécessitant le savoir des experts. Les connaissances et les procédures d'inférence employées constituent un modèle de ce que fait le meilleur expert dans le domaine traité par le programme». Pour Farrény (1985), il s'agit «de logiciels et/ou des matériels destinés à remplacer ou à assister l'humain dans des domaines où le savoir-faire des experts humains est reconnu, mais n'est pas suffisamment

structuré pour constituer une méthode de travail précise, sûre, directement transposable en ordinateur».

En d'autres termes, un système expert est un logiciel de résolution de problème utilisant une certaine quantité de connaissances spécifiques à un domaine donné et contenant ainsi le savoir et le savoir-faire d'un expert (Muller et Separi, 1993). De plus, les systèmes experts possèdent une architecture reposant sur la séparation entre les connaissances (base de faits et de règles) et l'exploitation (mécanismes d'interprétation appelés aussi moteur d'inférence) de celles-ci (Barr et Feigenbaum, 1981). Ainsi, un système expert permet d'exploiter un ensemble de connaissances en combinant des faits et des règles et en chaînant des groupes de règles pour inférer ou dériver d'autres connaissances. Il permet également de réviser, en fonction du dynamisme organisationnel, les connaissances expertes en offrant des possibilités d'ajout, de modification et de suppression des faits, des règles et des descriptions d'objets (Rivet, 1987).

**Un système expert est un logiciel de résolution de problème utilisant une certaine quantité de connaissances spécifiques à un domaine donné et contenant ainsi le savoir et le savoir-faire d'un expert.**

Une enquête (Novasys, 1991) a révélé que depuis 1987, au Québec, la technologie des systèmes experts est passée du stade expérimental au stade industriel et a franchi le stade d'intégration dans l'entreprise privée. Cette étude rapporte également que 52% des organisations ayant adopté cette technologie ont plus de 1 000 employés mais que,

---

toutefois, on assiste à un intérêt croissant de la part des PME. En effet, on recense dans la littérature plusieurs développements de prototype de système expert (Ajenstat, 1993; Kailay et Jarrat, 1995; Bayraktar et Gozlu, 1994; McDermott, 1994; Muller-Boling et Kirchhoff, 1991). Quant à la pénétration des systèmes experts dans les organisations, les auteurs de l'enquête citée précédemment l'attribuent aux avantages que ces derniers procurent, soit l'amélioration de la qualité des décisions, de la gestion, des produits ou services, ainsi que de la productivité.

## Méthode de recherche

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une *recherche instrumentale*, car elle est centrée sur les découvertes technologiques et sur l'implantation d'innovations et de processus particuliers. Plus spécifiquement, la méthode de recherche instrumentale proposée par Martel (1981) pour les sciences de la gestion fut employée. Celle-ci comprend deux étapes:

- la première étape consiste à identifier une classe d'organisations (dans le cas présent, il s'agit des PE), puis traite de l'identification de la problématique de cette classe d'organisation par l'analyse des fonctions, structures et performances (dans le cas présent, la problématique se situe au niveau du système de gestion de l'entreprise), et enfin propose une solution potentielle (dans le cas présent, l'utilisation des systèmes experts);
- la seconde étape consiste à élaborer une hypothèse instrumentale et à la valider (dans le cas présent, il s'agit du développement d'un prototype de système expert pour l'évaluation du système de gestion des petites entreprises en phase de croissance ou de maturité).

La présente étude se situe également dans le cadre d'une *recherche-action*, car elle repose sur un ensemble ordonné de phases: l'exploration et l'analyse de l'expérience, l'énoncé d'un problème de recherche, la planification d'un projet, la réalisation d'un projet, la présentation et l'analyse des résultats et l'interprétation-conclusion-prise de décision (Goyette et Lessard-Hébert, 1987). Cet ensemble de phases correspond à un «cycle spiral» qui, une fois complété, peut être repris pour servir de structure à la planification, à la réalisation et à l'évaluation d'un deuxième projet, et ainsi de suite (Lessard-Hébert, 1991).

## Méthodes de conception de systèmes experts

Candlin et Wright (1992) ont identifié deux méthodes d'introduction de systèmes experts dans l'entreprise, soit la méthode traditionnelle et la méthode évolutive. La méthode traditionnelle nécessite la spécification, de façon exhaustive, de chacune des fonctionnalités du système avant de commencer à le développer. La méthode évolutive correspond au *prototypage*; cette méthode permet l'élaboration d'une solution par incréments, de façon itérative. L'objectif principal d'une telle approche est de mettre l'accent sur la finalité du prototype plutôt que sur son design fonctionnel. Les facteurs tels que l'efficacité, la structure, la documentation et le traitement des erreurs sont temporairement délaissés au profit de l'expérimentation directe des diverses fonctions recherchées.

Dans un contexte de développement, le prototypage est une approche pour établir une définition des besoins des systèmes, caractérisée par un haut degré d'itération, par une participation importante de l'utilisateur dans le processus de développement (Vonk, 1992). Dans la littérature, plusieurs méthodes de développement de prototypes de systèmes experts sont proposées (Candlin et Wright, 1992; Huws *et al.*, 1992; Buchanan,

---

1993; Bouchard et Moulin, 1988). La méthode de Candlin et Wright fut retenue parce qu'elle est la plus appropriée à la nature exploratoire de la recherche.

**Un système expert peut être réalisé entièrement «sur mesure» ou à l'aide de générateurs appelés «coquilles» ou systèmes experts génériques.**

### Conception du prototype

Un système expert peut être réalisé entièrement «sur mesure» ou à l'aide de générateurs appelés «coquilles» ou systèmes experts génériques. Ces derniers contiennent tous les éléments d'un système expert, sauf les bases de faits et de connaissances. Leur principale composante est le «moteur d'inférence» qui gère le processus de demande de questions au dirigeant et d'application des règles pour en arriver à des conclusions (diagnostic), et ainsi résoudre le cas particulier d'une entreprise (recommandations). Les spécifications du système expert ont été élaborées en fonction de critères de simplicité, de crédibilité pour des gens de terrain et de convivialité, compte tenu d'expériences antérieures de mise en place de tels systèmes dans les PME (Gordon et Key, 1987; Kennedy et Shao, 1989; Martin *et al.*, 1991; Sullivan et Shively, 1989; Torkzadeh et Rao, 1988).

La base de faits contient les données nécessaires à la description des différentes dimensions qui composent le système de gestion de l'entreprise. La figure 1 (page suivante) illustre le modèle continu et heuristique.

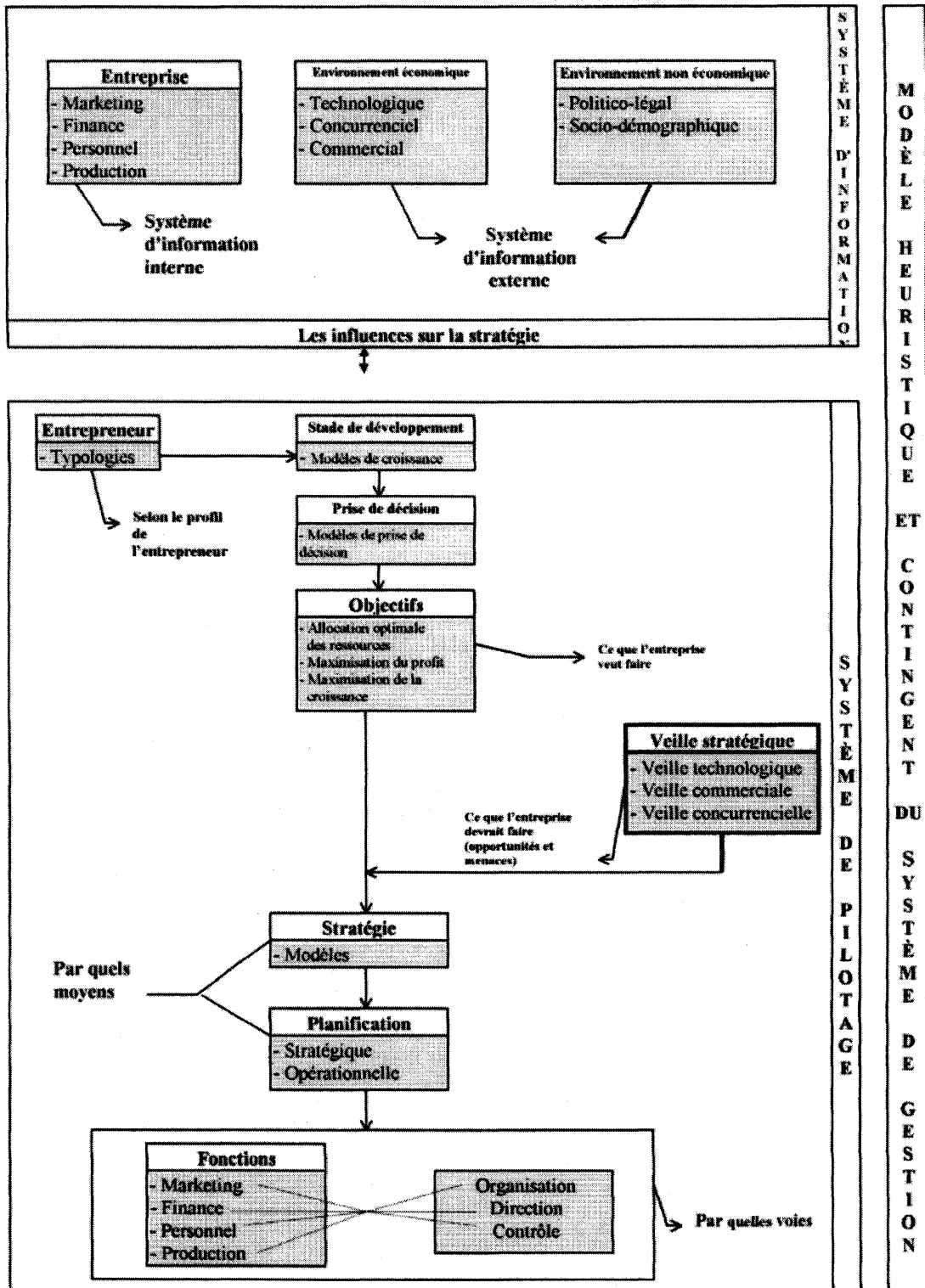
Une revue de littérature fut effectuée pour chaque dimension qui compose le système de gestion de l'entreprise (ex. les fonctions administratives), incluant les sous-dimensions (ex. la finance) et les éléments qui les composent (ex. l'investissement et le financement). La base de faits est aussi initialement constituée de l'information acquise à l'aide des questions posées au dirigeant, et par la suite augmentée de nouveaux faits inférés à partir de l'application des règles d'expertise.

La base de connaissances contient les règles d'évaluation, relevées de la littérature et des experts, des fonctions qui composent le système de gestion de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons procédé par entrevues semi-structurées et structurées, selon la méthode préconisée par Liou (1992), avec deux experts qui ont accepté de participer à la recherche. Ces derniers possèdent une connaissance et une expérience approfondies des systèmes de gestion des petites entreprises. Ces entrevues se sont effectuées au moyen d'une grille ainsi que par la transcription de toutes les remarques et réflexions exprimées par les participants; elles ont été conduites et animées par les chercheurs eux-mêmes.

### Cadre d'expérimentation

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux problèmes de vérification, de validation et de test des systèmes experts. Pour Ayel et Laurent (1991), la vérification confirme le respect des spécifications concernant la logique du système expert en termes de contradictions, redondance, et circularité; elle vise un objectif d'efficacité. La validation cherche à confirmer si le système «imite» bien l'activité intellectuelle avec un niveau suffisant d'expertise ou d'intelligence; elle poursuit un objectif d'efficacité. Le test réfère à la méthode de mesure utilisée; il soulève principalement un problème de validité de mesure.

Figure 1 – Système de gestion



---

Le cadre spécifique de la recherche cible des petites entreprises (dont l'effectif ne dépasse pas 50 employés), dont le contexte est très concurrentiel, utilisant des technologies avancées et évolutives et visant un marché régional. La collecte des données s'est effectuée au moyen du prototype dans trois entreprises oeuvrant dans les secteurs d'activités suivants: deux firmes (l'une québécoise, l'autre marocaine) effectuant le montage et la vente de micro-ordinateurs et offrant les services connexes reliés aux logiciels et à la formation, ainsi qu'une firme (québécoise) effectuant l'installation et l'entretien de systèmes de ventilation. De même qu'avec les entrevues des experts, toutes les remarques et réflexions exprimées par les propriétaires-dirigeants furent transcrites.

### **Principales étapes du développement du prototype**

Selon les approches préconisées par des auteurs tels que Dologite (1993), Mockler (1989), Hurtubise (1992) et Le Breton (1989), les principales étapes de développement du prototype sont les suivantes: 1) description de la situation à étudier et 2) élaboration des diagrammes de dépendances. Un exemple portant sur la fonction «Marché» est présenté en annexe; il présente le déroulement de l'évaluation d'une fonction, la description de la situation globale (système de gestion de l'entreprise), la description de la situation spécifique (celle de la fonction) et l'élaboration du diagramme de dépendance de cette fonction.

### **Résultats de l'expérimentation**

Dans l'ensemble, les PME ayant participé à la recherche se sont montrées favorables à l'utilisation du prototype, moyennant quelques modifications. Aucun des dirigeants n'a contesté le bien-fondé de la démarche et des résultats des diagnostics. À la lumière de l'évaluation du prototype faite par les dirigeants des trois sociétés

choisies, des remarques et des réflexions exprimées par ces derniers, nous avons relevé les points suivants:

- le prototype renferme la plupart des questions nécessaires et indispensables que devrait se poser tout dirigeant. Aussi, l'outil semble combler les besoins des PME en termes d'évaluation de leur système de gestion;
- les diagnostics posés, pour chacune des entreprises participantes, semblent refléter la réalité car les points faibles et les points forts (dans leur majorité) ont été identifiés avec précision. Aussi, les dirigeants s'en sont réjouis car avec un tel outil, ils peuvent se passer d'une aide externe et disposer de suffisamment d'information pour formuler leurs besoins d'assistance quand ils font appel à des experts;
- nous avons invité les dirigeants à manipuler et à parcourir le prototype tout au long de l'entrevue. Cette démarche leur a donné le sentiment de juger eux-mêmes de l'efficacité de leur système de gestion. De plus, ils ont apprécié la facilité et la rapidité d'exécution du prototype;
- le prototype permet d'évaluer les fonctions les unes indépendamment des autres. Ceci permet de procéder à une évaluation partielle. Cette possibilité constitue un atout qui a été apprécié par les dirigeants car, selon eux, ils peuvent tenir des réunions de travail avec le personnel concerné par l'une ou l'autre des fonctions.

Au terme de chaque diagnostic, l'une de deux situations suivantes s'est présentée. Dans la première situation, le dirigeant admettait le diagnostic et se posait déjà des questions relatives aux actions à entreprendre afin de pallier aux faiblesses relevées par le prototype. Cela fut le cas de deux dirigeants de la firme de micro-ordinateurs. Dans

l'autre cas, le dirigeant était conscient des faiblesses relevées mais se refusait de les admettre, essayant de justifier ses choix à partir de son expérience.

Dans tous les cas, nous avons noté auprès des trois dirigeants des intentions d'améliorer ou du moins de réfléchir aux points faibles du système de gestion de leur entreprise. Afin de vérifier cette constatation, nous avons refait l'évaluation du système de gestion d'une des trois entreprises, trois mois plus tard. À notre agréable surprise, le dirigeant était effectivement passé à l'action en corrigeant plusieurs des faiblesses relevées par le prototype.

Les dirigeants ont aussi émis certaines critiques à l'égard du prototype. Ainsi, dans la formulation des questions, certains termes n'étaient pas familiers aux dirigeants. C'est pourquoi nous avons procédé à un choix de termes plus simples et moins académiques. Certaines questions étaient ambiguës ou trop générales, ce qui nous amené à reformuler plusieurs questions afin de les rendre plus compréhensibles. Pour certaines questions, les choix de réponses prévues ne correspondaient pas tout à fait à la réalité au sein de ces entreprises. Nous avons donc revu la teneur des réponses et des échelles de mesure qui leur sont associées afin d'éviter de biaiser les diagnostics.

Quant aux critiques formulées par les experts, elles ont surtout porté sur la pertinence des questions ainsi que sur le regroupement de ces dernières par activité au sein d'une même fonction pour pouvoir poser un diagnostic fiable. La critique des experts a également porté sur le choix du vocabulaire et la facilité de compréhension des questions. Aussi, certaines questions ont été supprimées, d'autres ont été ajoutées et plusieurs ont subi des modifications.

En résumé, les propositions de recherche ont été validées et les objectifs de recherche sont en bonne voie d'être rencontrés. L'outil développé présente en effet plusieurs avantages: sa rapidité et sa facilité d'utilisation, le minimum de ressources qu'il requiert et son adéquation avec les besoins des petites entreprises en termes d'informations et de recommandations relatives au système de gestion.

### **Limites et retombées de la recherche**

Les limites de cette recherche sont de trois ordres. D'une part, le prototype fut conçu en consultation avec deux experts seulement. Ce nombre peut paraître insuffisant dans la mesure où un système expert renferme une base de connaissances qui découle principalement de l'expérience et du savoir-faire, ce qui impose la consultation d'un certain nombre d'experts. D'autre part, l'outil a été testé essentiellement auprès de PE oeuvrant dans un seul secteur d'activité. De plus, les cas d'expérimentation, au nombre de trois, sont insuffisants pour fin de généralisation.

**Dans tous les cas, nous avons noté auprès des trois dirigeants des intentions d'améliorer ou du moins de réfléchir aux points faibles du système de gestion de leur entreprise.**

Malgré ces limites, cette recherche a des retombées intéressantes dans la mesure où les résultats obtenus lors de la validation du prototype retracent de façon assez précise la réalité des systèmes de gestion évalués. L'outil développé peut constituer

une base servant aux praticiens dans une démarche méthodologique formalisée d'évaluation des systèmes de gestion des petites entreprises. Quant aux chercheurs dans le domaine de la PME, les résultats de cette étude leur démontrent qu'une approche de type recherche-action peut être très pertinente dans la mesure où, outre son apport au niveau des connaissances, elle conduit à un réel changement organisationnel.

Les perspectives futures découlant de cette recherche sont de deux types. D'abord, le prototype peut constituer un «noyau», dans le sens où chacune des fonctions principales de l'entreprise est considérée comme un sous-système. De ce fait, chacun de ces sous-systèmes représentera un module permettant une analyse plus détaillée de chaque fonction. De plus, chaque module pourrait faire l'objet d'une utilisation autonome du noyau, ou constituer une suite logique de l'évaluation du système de gestion de la petite entreprise.

**Cette recherche a des retombées intéressantes dans la mesure où les résultats obtenus lors de la validation du prototype retracent de façon assez précise la réalité des systèmes de gestion évalués.**

Par ailleurs, d'autres activités constituent des faiblesses pour la petite entreprise. Aussi, il serait pertinent de développer des systèmes experts permettant, entre autres, de pratiquer la veille stratégique, d'élaborer des demandes de crédit, d'élaborer des plans d'affaires, de développer des stratégies et de gérer le processus de prise de décision. Aussi, nous pensons que les systèmes experts peuvent aider les propriétaires-dirigeants de petites entreprises à améliorer le système de

gestion de leur firme et à corriger plusieurs autres lacunes ou faiblesses organisationnelles.

## Bibliographie

- AJENSTAT, J. (1993), «La PME et les systèmes experts: parfois une simple question de dépannage», *Congrès international francophone de la PME*, Carthage, Tunisie, p. 1-10.
- AYEL, M. et M.C. ROUSSET (1990), *La cohérence dans les bases de connaissances*, Toulouse, Éditions Cepadues.
- BARR, A. et E. FEIGENBAUM (1986), *Le manuel de l'intelligence artificielle*, Paris, Eyrolles.
- BAYRAKTAR, D. (1994), «A Knowledge-based Expert System for Technology Acquisition in Small and Medium-scale Manufacturing Organizations», *Computers & Industrial Engineering*, vol. 27, septembre, p. 285-288.
- BOORCH, O.J. et G. HARTVIGSEN (1991), «Knowledge-based Systems for Strategic Market Planning in Small Firms», *Decision Support Systems*, vol. 7, n° 2, p. 145-157.
- BOUCHARD, M. et B. MOULIN (1988), «Une approche méthodologique pour la conception des systèmes experts», *Rapport de recherche DIUL-RR-8802*, Université Laval, Département d'informatique, Faculté des sciences et de génie, avril.
- BUCHANAN, B. *et al.* (1983), «Constructing an Expert System», in D.A. Waterman *et al.*, *Building Expert Systems*, Addison-Wesley.
- CANDLIN, D.B. et S. WRIGHT (1992) «Managing the Introduction of Expert Systems», *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 12, n° 1.
- DAVIS, G.B., M.H. OLSEN, J. AJENSTAT et J.-L. PEAUCELLE (1986), *Systèmes d'information pour le management*, Paris, Economica.
- DOLOGITE, D.G. (1993), *Developing Knowledge-based Systems*, New York, Macmillan.
- ERNST, C. (1988), *Les systèmes experts de gestion*, Paris, Eyrolles.
- FARRÉNY, H. (1985), *Les systèmes experts: principes et exemples*, Toulouse, Cepadues.
- GORDON, W.L. et J.R. KEY (1987), «Artificial Intelligence in Support of Small Business Information Needs», *Journal of Systems Management*, vol. 38, n° 1, p. 24-28.

- GOYETTE, G. et M. LESSARD-HÉBERT (1987), *La recherche-action, ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- HARMON, P. et D. KING (1985), *Expert systems: artificial intelligence in business*, New York, Wiley.
- HURTUBISE, R. (1992), *L'intelligence artificielle du manager: outillage de réalisation et cas d'application*, Montréal, Agence d'Arc.
- KAILAY, P. et P. JARRATT (1995), «A Prototype Expert System for Computer Security Risk Analysis and Management», *Computers & Security*, vol. 14, p. 449-463.
- KENNEDY, K. et D. SHAO (1989), «The Design, Implementation and Evaluation of a Diagnostic Expert System for the Work Order Procedures for Small Manufacturing Companies», *Computers & Industrial Engineering*, vol. 17, n°s 1-4, p. 95-100.
- LE BRETON, B. (1989), *Systèmes experts en gestion*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- LESCA, H. et L. RAYMOND (1993), «Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME», *Revue Internationale PME*, vol. 6, n° 1, p. 49-65.
- LE SEAC'H, M. (1989), *Développer un système expert: méthodes et exemples*, Paris, Éditests.
- LIU, Y.I. (1992), «Knowledge Acquisition: Issues, Techniques and Methodology», *Data Base*, p. 59-63.
- MCDERMOTT, K. (1994), «Ducking Foreign Legal Troubles», *D&B reports*, vol. 43, mars-avril, p. 42.
- MARTEL, A. (1986), «La recherche instrumentale sectorielle en sciences de l'administration», in *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 282-299.
- MARTIN, W.S. et al. (1991), «Developing Artificial Intelligence Applications: a Small Business Development Center Case Study», *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 4, p. 28-32.
- MOCKLER, R.J. (1989), *Knowledge-based Systems for Management Decisions*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- MULLER, J. et S. SEPARI (1993), *Économie d'entreprise*, Paris, Dunod.
- MULLER-BOLING, D. et S. KIRCHHOF (1991), «Expert Systems for Decision Support in Business Start-up», *Journal of Small Business Management*, vol. 29, avril, p. 83-90.
- NOVASYS (1991), «Les systèmes experts au Québec: bilan et perspectives», *Enquête CRIM-91/10-04*, Centre de recherche informatique de Montréal.
- PERRY, W. (1983), *How to Start, Run and Succeed in your Own Business*, Brighton, Sussex, Wheatsheaf Books.
- PETTIT, R.R. et R.F. SINGER (1985), «Small Business Finance: a Research Agenda», *Financial Management*, automne.
- RAYMOND, L. (1987), «The Organizational Validity of Information Systems in the Context of Small Business», *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*, Whistler, British Columbia, p. 1-12.
- RAYMOND, L. et S. BLILI (1992), «Les systèmes d'information dans les PME: synthèse et apports de la recherche», *Revue Organisation*, vol. 1, n° 2, p. 146-166.
- SULLIVAN, J.J. et G.O. SHIVELY (1989), «Expert System Software in Small Business Decision Making», *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n° 1, p. 17-26.
- TORKZADEH, G. et S.S. RAO (1988), «Expert Systems for Small Businesses», *Information & Management*, vol. 15, n° 4, p. 229-235.
- VONK, R. (1991), *Prototypage: l'utilisation efficace de la technologie CASE*, Paris, Masson.
- WYANT, L. et J. HATCH (1990), *Banks and Small Business Borrowers*, London, Ontario, The Western Business School.



---

# *Nouvelles de la fondation de l'entrepreneurship*

---

## **Les intervenants en entrepreneurship font le bilan de leurs actions**

**Germain Desbiens  
Président-directeur général  
Fondation de l'entrepreneurship**

*Dans le cadre du 15<sup>e</sup> colloque de la Fondation de l'entrepreneurship, les intervenants en entrepreneurship du Québec ont fait le bilan de leurs 15 dernières années d'interventions. Les résultats publiés dans cet article permettent de voir clairement quelle image les intervenants en entrepreneurship ont d'eux-mêmes et de leur secteur d'activités.*

Sous le thème «Entreprenons l'avenir», le 15<sup>e</sup> colloque de la Fondation de l'entrepreneurship a connu un succès de participation! À preuve, malgré les graves inconvénients causés par la tempête de verglas, 634 personnes ont participé à l'une ou l'autre des activités du colloque, une augmentation de 15% par rapport au colloque précédent. Quant au taux de satisfaction, il est des plus éloquentes: 90,6% des congressistes affirment qu'ils recommanderaient à leurs collègues de participer à un tel colloque. De l'avis de plusieurs, cet événement vécu sous le signe de l'interactivité et

du multimédia a donné un nouveau souffle aux colloques annuels de la Fondation.

Toutefois, le principal apport de ce colloque à l'avancement de la cause entrepreneuriale au Québec a été le bilan qu'il a permis de dresser. Après plus de 15 ans d'efforts de sensibilisation et d'aide directe aux entrepreneurs, les intervenants en entrepreneurship avaient le goût de faire une pause, de regarder ce qui avait été fait, afin de mieux identifier les moyens de répondre aux nouveaux besoins des entrepreneurs et trouver des pistes d'action, et ce tant pour le milieu scolaire que pour le secteur du développement local.

### **Une industrie de l'entrepreneurship?**

Depuis 15 ans, nous avons assisté à la naissance d'une véritable industrie autour des services d'aide aux entrepreneurs. À titre d'exemple, le chiffre d'affaires global des organismes sans but lucratif qui oeuvrent dans ce secteur s'élève à 600 millions de dollars! Cette donnée confirme le poids réel de

cette industrie dans l'économie québécoise. Mais qu'est-ce que les intervenants en pensent? Ce bilan présente des résultats qui portent à réfléchir.

## D'abord, un bref portrait des répondant(e)s

Le bilan présenté dans cet article a donc été réalisé par les participants au colloque qui s'est tenu les 5 et 6 février 1998. Cette clientèle<sup>1</sup> est principalement composée d'intervenants en entrepreneurship: professionnels en développement économique, intervenants en milieu scolaire, fonctionnaires municipaux, provinciaux et fédéraux, dirigeants d'OSBL, entrepreneurs et élus municipaux. Ils proviennent de toutes les régions du Québec, dont 45% de la grande région de Montréal. 84,5% des participants sont âgés entre 30 et 55 ans. La proportion homme/femme est quasi équilibrée: 44% de femmes et 56% d'hommes.

## L'autoportrait des intervenants en entrepreneurship

Ces résultats vous sont ici communiqués sans interprétation. À vous d'en tirer vos propres conclusions! Toutefois, si vous désirez partager vos réflexions, nous vous invitons à nous les faire parvenir par Internet:

[fondation@entrepreneurship.qc.ca](mailto:fondation@entrepreneurship.qc.ca)

Par ailleurs, M. Pierre-André Julien, titulaire de la *Chaire Bombardier en gestion du changement technologique dans les PME* de l'Université du Québec à Trois-Rivières, prépare actuellement un volume qui analyse ces données et propose des perspectives. La sortie de cet ouvrage est prévue pour le printemps 1999.

<sup>1</sup> Vous trouverez, à la fin du document, des tableaux décrivant de manière plus détaillée cette clientèle.

## Selon vous, la culture entrepreneuriale a-t-elle évolué depuis 15 ans au Québec?

Réponses	%
Oui	93,7
Non	3,6
Je ne sais pas	2,6
Nombre de réponses: 192	

## Quand vous faites un bilan des 15-20 dernières années en matière de développement de l'entrepreneurship au Québec, quel est le premier élément que vous jugez fondamental et qui demeure le plus inachevé aujourd'hui?

Réponses	%
La capacité de travailler en réseau, en alliance / partenariat	32,2
Une orientation client forte (produits sur mesure, vigie constante sur les besoins...)	27,1
L'articulation d'un lobby pour une réelle politique du développement de l'entrepreneurship au Québec (milieu de l'éducation, milieu des affaires)	19,2
La rationalisation de l'offre de services entre les divers types d'intervenants	7,3
L'implication dans le virage du développement local et régional	7,3
Le professionnalisation des équipes d'intervenants	4,5
Autres	2,3
Nombre de réponses: 177	

## Quand vous faites un bilan des 15-20 dernières années en matière de développement de l'entrepreneurship au Québec, quel est le deuxième élément que vous jugez fondamental et qui demeure le plus inachevé aujourd'hui?

Réponses	%
Une orientation client forte (produits sur mesure, vigie constante sur les besoins...)	28,0
L'articulation d'un lobby pour une réelle politique du développement de l'entrepreneurs au Québec (milieu de l'éducation, milieu des affaires)	18,9
L'implication dans le virage du développement local et régional	15,2
Le professionnalisation des équipes d'intervenants	15,2
La capacité de travailler en réseau, en alliance / partenariat	11,4
La rationalisation de l'offre de services entre les divers types d'intervenants	9,8
Autres	1,5
Nombre de réponses: 132	

**Selon vous, les intervenants fournissant des services aux entreprises forment aujourd'hui...**

Réponses	%
Un ensemble hétéroclite d'organisations	66,2
Un secteur d'activité	22,5
Une industrie	11,2
Nombre de réponses: 160	

**Selon vous, au cours des 15 dernières années, quel type d'activités a été le plus efficace pour soutenir une culture d'entrepreneurs dans votre milieu?**

Réponses	%
Aide-conseil	38,4
Sensibilisation	32,5
Formation	14,8
Financement	10,8
Publication	3,4
Nombre de réponses: 203	

**Selon vous, au cours des 15 dernières années, quel type d'activités a été le moins efficace pour soutenir une culture d'entrepreneurs dans votre milieu?**

Réponses	%
Publication	43,7
Financement	40,5
Sensibilisation	7,9
Formation	5,3
Aide-conseil	2,6
Nombre de réponses: 190	

**Quelle note<sup>2</sup> donnez-vous à l'industrie de l'entrepreneurs au Québec pour sa capacité à innover?**

Réponses	%
☆☆☆☆☆	5,7
☆☆☆☆	25,0
☆☆☆	44,3
☆☆	20,3
☆	4,7
Nombre de réponses: 192	

**Quelle note donnez-vous à l'industrie de l'entrepreneurs au Québec pour sa capacité à travailler en réseau?**

Réponses	%
☆☆☆☆☆	1,0
☆☆☆☆	5,7
☆☆☆	17,7
☆☆	53,1
☆	22,4
Nombre de réponses: 192	

2 Un nombre d'étoiles élevé indique une note élevée.

**Quelle note donnez-vous à l'industrie de l'entrepreneurship au Québec pour sa capacité à mettre en oeuvre des moyens pour être continuellement en vigie?**

Réponses	%
☆☆☆☆☆	1,6
☆☆☆☆	7,8
☆☆☆	21,9
☆☆	45,3
☆	23,4
Nombre de réponses: 192	

**Quelle note donnez-vous à l'industrie de l'entrepreneurship au Québec pour sa capacité à rendre disponible le capital?**

Réponses	%
☆☆☆☆☆	4,6
☆☆☆☆	14,2
☆☆☆	31,0
☆☆	24,4
☆	25,9
Nombre de réponses: 197	

**Selon vous, quelle est LA priorité concernant les enjeux futurs de l'entrepreneurship?**

Réponses	%
Sensibiliser les jeunes dès l'âge scolaire	34,0
Mettre en place des mécanismes pour assurer un suivi auprès des nouveaux entrepreneurs	21,8
Valoriser les essais, les expériences et les projets	17,7
Promouvoir une meilleure coordination et préparation des intervenants en entrepreneurship	16,3
Axer la formation des entrepreneurs sur les compétences en gestion	10,2
Nombre de réponses: 147	

**Quel est le principal défi que le monde de l'éducation a à relever en vue de mieux soutenir le développement de l'entrepreneurship à l'intérieur de ses programmes pédagogiques?**

Réponses	%
Revoir les valeurs sous-jacentes à son mode d'enseignement (de la discipline au projet)	35,3
Mobiliser le corps professoral (sensibiliser, soutien à la formation)	29,9
Promouvoir le paradigme entrepreneurial chez les décideurs d'établissements	16,2
Ne pas craindre la délinquance bureaucratique	12,0
Développer un nouveau partenariat avec le monde syndical	6,6
Nombre de réponses: 167	

**Pour quelle raison le développement local fonctionne-t-il dans certaines régions et pas du tout dans d'autres, parfois mêmes limitrophes?**

Réponses	%
L'incapacité à se donner une vision collective de son développement	44,0
Le manque de leadership local	35,5
La dépendance à l'égard des grandes entreprises	11,4
L'immobilisme bureaucratique	4,8
L'insuffisance chronique en termes d'infrastructures	2,4
L'absence d'acteurs de soutien	1,2
L'éloignement géographique	0,6
Nombre de réponses: 166	

**Globalement, l'action des élus municipaux dans le domaine du développement local est...**

Réponses	%
Trop timide	65,9
Trop directrice	29,3
Juste à point	4,9
Nombre de réponses: 164	

**Aujourd'hui, quelle est la principale motivation qui est à l'origine de l'entrepreneurship chez un individu?**

Réponses	%
Créer un emploi pour soi-même et son entourage	34,3
Le goût d'accomplir quelque chose	32,6
Être son propre patron	17,1
Contribuer au dév. de sa communauté	6,3
Accroître sa qualité de vie	5,1
S'enrichir	2,3
Faire partie du milieu des affaires	0,6
Autres	1,7
Nombre de réponses: 175	

## Portrait des répondant(e)s

**De quelle région<sup>3</sup> venez-vous?**

Réponses	%
Région de Montréal (incluant Montérégie, Laurentides, Lanaudière et Laval)	45,4
Québec et Chaudière-Appalaches	18,4
Mauricie et Cœur-du-Québec	10,6
Saguenay—Lac-St-Jean et Côte-Nord	11,0
Bas-Saint-Laurent, Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine	5,7
Abitibi-Témiscamingue, Nord-du-Québec	4,3
Outaouais	2,8
Extérieur du Québec	1,4
Nombre de réponses: 141	

<sup>3</sup> Une erreur technique a fait disparaître la région de l'Estrie parmi les choix de réponses. Mille excuses!!!

**Vous êtes...**

Réponses	%
Intermédiaire de l'entrepreneurship	61,9
Entrepreneur(e)	14,4
Travailleur autonome en entrepreneurship	5,6
Autres	18,1
Nombre de réponses: 160	

**Quelle fonction occupez-vous?**

Réponses	%
Professionnel en développement économique	21,8
Enseignant, professionnel ou cadre scolaire	19,0
Fonctionnaire municipal, provincial ou fédéral	18,3
Dirigeant d'un organisme à but non lucratif	16,2
Entrepreneur	7,7
Élu municipal	5,6
Employé d'une institution financière	2,8
Bénévole du développement	2,1
Autres	6,3
Nombre de réponses: 142	

**Vous êtes...**

Réponses	%
Un homme	56,1
Une femme	43,9
Nombre de réponses: 171	

### Quel âge avez-vous?

Réponses	%
50-55 ans	18,3
35-40 ans	17,7
40-45 ans	17,1
45-50 ans	16,0
30-35 ans	15,4
25-30 ans	6,3
55-60 ans	5,1
60 ans et plus	2,9
25 ans et moins	1,1
Nombre de réponses: 175	

### Colloque «Tout un monde de partenaires»

Le colloque «Entreprenons l'avenir» aura permis d'identifier *l'élément fondamental le plus inachevé en matière de développement de l'entrepreneurship au Québec*, soit la faible capacité des intervenants

en entrepreneurship à travailler en réseau. Aussi, le comité organisateur du colloque 1999 de la Fondation de l'entrepreneurship a décidé de s'attaquer directement au problème et d'organiser un colloque où le réseautage sera au cœur des préoccupations et des activités.

L'objectif avoué du colloque qui se déroulera à l'hôtel Radisson de Montréal, les 4 et 5 février 1999, sera d'offrir du perfectionnement et de créer des occasions d'échanges afin de renforcer les partenariats et le réseautage entre les divers organismes et intervenants en entrepreneurship, et ce afin d'améliorer le support aux entrepreneurs potentiels et établis. Loin des grandes théories, le colloque présentera une gamme d'activités qui permettra le réseautage concret des participants. Le programme complet du colloque est disponible sur Internet ([www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)) ou sur demande, à partir du mois de décembre.

## **Entrevue avec Marcel Lafrance**

### **Le parrainage, un soutien qui fait la différence**

**Louis Jacques Filion**  
**Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter**  
**École des HEC de Montréal**

---

#### **Préambule**

Les entrepreneurs sont de plus en plus conscients qu'ils doivent mettre beaucoup de rigueur pour réussir le démarrage de leur entreprise et en assurer la croissance. De nombreuses recherches ont montré que le temps et la qualité de la préparation sont des indices de succès futurs. Par exemple, une recherche faite à partir d'un échantillon de plusieurs milliers de personnes par la Small Business Administration (SBA) aux États-Unis a montré que seulement 40% des personnes qui s'étaient lancées sans préparation étaient encore en affaires après cinq ans. Au Centre d'entreprise et d'innovation de Montréal, les gens qui se lancent après avoir passé quelques mois à préparer leur plan d'affaires et qui ont recours aux services d'encadrement offerts sont encore en affaires dans une proportion de plus de 80% après cinq ans. Le directeur général, Jacques Pelland, observe qu'on obtient des résultats équivalents chez les entrepreneurs qui passent par les programmes de la plupart des incubateurs bien structurés. Chez Inno-Centre, le taux de réussite tourne autour de 90%. Mais le directeur général, Claude Martel, invite à la prudence pour évaluer les résultats de programmes de parrainage en considérant les niveaux de risque établis par les divers organismes de soutien et

incubateurs lors de la sélection des candidats pour de tels programmes. Il constate que le taux de réussite a varié chez Inno-Centre au cours des années, en partie dû à ce facteur, soit celui des critères de niveau de risque utilisés lors de la sélection de candidats. Que peut-on faire de plus que sa préparation au plan d'affaires et utiliser des organismes qui offrent des services d'encadrement, pour améliorer ses chances de succès lors d'une création d'entreprise? Un certain nombre d'autres choses, dont l'utilisation des services d'un parrain. C'est un des moyens d'appui qu'on retrouve le moins fréquemment et qui est considéré parmi les plus difficiles à gérer. Il s'agit pourtant d'un soutien qui peut faire toute la différence. La pratique entrepreneuriale implique la connaissance du métier d'entrepreneur. Pour apprendre un métier, rien de tel que de côtoyer celles et ceux qui le pratiquent avec succès depuis un certain nombre d'années. Et quoi de mieux que de les côtoyer en parlant de sujets qui nous intéressent. C'est de ce dont il s'agit lorsqu'on parle de parrainage. Bon nombre de questions sont soulevées lorsqu'on aborde ce sujet: où trouver des parrains? Quand et à quelle fréquence les utiliser? Comment? Pourquoi? Quelle est la différence entre un parrain et un partenaire d'affaires? Quelle préparation leur donner? Devraient-ils être rémunérés? Il existe peu de

recherches et de documentation sur ce thème. Nous avons pensé aborder ce sujet difficile avec quelqu'un qui s'y intéresse depuis plusieurs années et qui pratique le parrainage lui-même: Marcel Lafrance. Pour bon nombre de personnes qui s'intéressent à l'entrepreneurship, Marcel Lafrance n'a plus besoin d'être présenté. *Les Chantiers maritimes de Lévis-Lauzon* ont été la dernière entreprise dont il a été propriétaire avec trois autres partenaires. Dirigeant d'entreprise à la retraite depuis une quinzaine d'années, il consacre l'essentiel de son temps à soutenir l'entrepreneurship ainsi que les activités de la Fondation de l'entrepreneurship. Il est impliqué dans diverses activités de parrainage; il convient de noter, entre autres, sa participation au CENTECH (Centre de soutien à la création d'entreprises de l'École de technologie supérieure – ETS – affiliée au réseau de l'Université du Québec) où, avec le directeur général Jacques Fortin, ils ont mis en place un système de parrainage double: un professeur de l'ETS pour la partie technologie et un entrepreneur de l'extérieur pour la dimension «affaires». Nous avons rencontré Marcel Lafrance et l'avons écouté parler avec enthousiasme du parrainage. L'entrevue qui suit nous livre une partie de ses propos intarissables sur le sujet.

Louis Jacques Filion

**Bon nombre de questions sont soulevées lorsqu'on aborde le parrainage: où trouver des parrains? Quand et à quelle fréquence les utiliser? Comment? Pourquoi? Quelle est la différence entre un parrain et un partenaire d'affaires? Quelle préparation leur donner? Devraient-ils être rémunérés?**

**LJF Marcel, pourquoi le parrainage intéresse-t-il tant les personnes qui travaillent à améliorer les réussites de créations et de démarrages d'entreprises?**

**ML** D'abord, il faut être conscient que les entreprises ne sont jamais plus fortes que celles et ceux qui les dirigent. Donne le plus beau des projets à un incompetent et il va te le bousiller, c'est certain. Donne un projet pas mal moins intéressant à quelqu'un ayant la compétence de le gérer adéquatement et tu auras des chances qu'il en fasse un succès. Dans ce sens, il ne faut jamais oublier que le coeur de l'entrepreneurship, c'est d'abord l'entrepreneur et ensuite le projet. Et là, la présence d'un parrain peut faire une grande différence. Le jeune entrepreneur en train de lancer son entreprise est confronté à toutes sortes de difficultés de départ dans un monde des affaires de plus en plus complexe. Sans généraliser, voyons ce qui arrive souvent: la plupart du temps il est seul; il n'a pas d'équipe pour le seconder; son réseau d'affaires est embryonnaire; parfois même, il ignore aussi beaucoup des choses fondamentales sur la direction d'une entreprise. Souvent il ne sait pas trop comment s'y prendre pour bien organiser sa mise en marché, obtenir du financement et du capital de risque ou comment recruter et gérer ses ressources humaines. Avec l'aide et le soutien de personnes d'expérience, il est juste de penser qu'il pourrait obtenir de meilleurs résultats plus vite. Il nous faut trouver des moyens pour rapprocher les personnes qui ont de l'expérience de celles qui n'en ont pas.

**LJF C'est pourquoi on parle beaucoup de l'importance des modèles en entrepreneurship! Et avec le parrainage, vous allez encore quelques crans plus loin!**

**ML** Oui. À ce sujet, voici une citation intéressante de Silken Laumann, médaillée d'argent aux Jeux Olympiques de 1996:



---

*«Les jeunes ont moins besoin de modèles que de support pour vivre leurs propres expériences et trouver leur propre voie.»*

Je trouve qu'elle colle bien au sujet. Au lieu de dire: «Regarde comme je suis capable et compétent», le parrain devra plutôt dire: «Je vais essayer de te supporter dans ta démarche afin que tu fasses valoir tes propres talents». Je trouve que cette affirmation applicable aux athlètes l'est également aux entrepreneurs.

Lorsque j'ai accepté de cheminer avec des entrepreneurs, ce sont eux qui m'ont emballé. Il ne s'agit pas de soutenir des jeunes dans des sphères qui m'intéressent nécessairement et dans lesquelles j'ai de la compétence. Mon lien se fait avec des personnes, des entrepreneurs. Il s'agit d'un mariage au niveau des acteurs.

**LJF Il s'agit d'un transfert d'expérience et de connaissances!**

**ML** Il n'y a aucune raison de croire que les entrepreneurs sont investis de la connaissance infuse. Le système actuel insiste beaucoup sur le ressourcement et sur le perfectionnement. Mais ceci ne s'applique pas qu'aux employés. On parle beaucoup d'employabilité! Il faut montrer aux salariés comment faire les choses car les techniques évoluent tellement. Pourquoi ne pas accepter que le même raisonnement s'applique à l'entrepreneur? S'il veut renforcer son entreprise, il doit lui aussi se donner la chance de se ressourcer et de se renforcer dans son rôle de dirigeant, mieux apprendre à exercer son métier.

On s'est même permis de former un nouveau mot pour ajouter à l'employabilité. Mais ne le cherchez pas dans le dictionnaire: à l'employabilité, on invite les gens à juxtaposer désormais l'entrepreneuriabilité. J'entends donc convaincre que le parrainage «bien fait» est un des moyens pour

développer l'entrepreneuriabilité. Mais le parrainage n'est pas tout, c'est un des éléments de la solution. Tu n'en as pas besoin obligatoirement, mais mon Dieu que ça peut rendre les choses plus faciles! Et tu augmentes tes chances de réussite!

**Il n'y a aucune raison de croire que les entrepreneurs sont investis de la connaissance infuse.**

**LJF Pourquoi pratiquez-vous le parrainage? C'est quelque chose de bien ancré dans votre vécu? Pouvez-vous nous parler de vos expériences?**

**ML** Pourquoi je fais du parrainage? C'est simple. En 1976, quatre vice-présidents sur cinq de Marine Industries ont décidé d'acheter *Les Chantiers maritimes de Lévis*. On cumulait à nous quatre, en construction et réparations navales, 75 ans d'expérience. On n'était donc pas des entrepreneurs tout juste sortis de l'école. Nous étions très multidisciplinaires. Louis Rochette, le rêveur, était celui des grandes aventures, des grands systèmes. Sans lui, nous n'aurions jamais acheté Lévis. Maurice Provencher veillait au grain: le genre de contrôleur exigeant. Bill White, un architecte naval, était un homme de marketing. Aucun Canadien n'a vendu autant de bateaux que lui dans sa vie. Marcel Lafrance avait appris jeune comment bâtir des bateaux et comment diriger les opérations de construction et de réparations navales.

Un autre point majeur concerne l'homogénéité tangible dans une équipe d'associés d'une PME: une vision commune de l'entreprise (facile à dire mais pas facile à faire); une stratégie partagée et des egos contrôlés. C'est sur ce point que je dois

travailler le plus fort avec les jeunes. Chez Marine Industries, le regretté William White et Marcel Lafrance se sont souvent confrontés pendant dix ans. Deux gros egos! Pour que ça marche, on devait certaines fois organiser une pré-réunion pour créer un climat, tenir ensuite la réunion, suivie d'une post-réunion pour remettre les cartes dans le jeu. Figurez-vous le moment où on a décidé de s'associer pour devenir co-entrepreneurs dans un même projet! On n'avait pas le choix de changer d'attitude. On a alors décidé de s'aimer, de devenir des gens pour lesquels l'entreprise primait et non plus nous, nos gros egos. On s'est donné toutes sortes de moyens pour y parvenir.

Lorsque le 4 février 1976 la nouvelle de l'achat est devenue publique, à l'effet que quatre individus achetaient *Les Chantiers maritimes de Lévis*, le plus gros chantier maritime au Canada, jusque-là propriété de Power Corporation, on a dit: «C'est la grenouille qui veut manger le boeuf. Ils vont se casser la gueule. Comment se fait-il que Paul Desmarais accepte de vendre son entreprise à des gens comme eux?». Nous avons peu de crédibilité. Toutefois, après l'achat, Louis Rochette a convaincu Claude Castonguay de siéger sur notre conseil d'administration. M. Castonguay était très respecté et reconnu comme un homme de vision. On a formé un conseil d'administration de prestige avec MM. Castonguay, René Amyot, et André Bisson, qui était à ce moment-là vice-président de la Banque de la Nouvelle-Écosse. Ce conseil nous a donné de la crédibilité. Mieux que ça, M. Castonguay est devenu mon parrain personnel sans qu'on ne se le dise ou qu'on ne l'organise. On s'appréciait. Je le respectais énormément et il n'haïssait pas mes idées et ma façon de procéder. En un mot, il dépassait son rôle de membre du conseil d'administration en me donnant des conseils extrêmement précieux.

Nous avons découvert le concept des plateformes de forage. On en a bâti une douzaine en

trois ans et demi, et les avons vendues plus de 35 millions\$/pièce. Nous avons réalisé de bons profits avec notre première. Vous comprenez ce que ça veut dire pour celles qui ont suivi. Cette division est devenue très profitable. Cinq ans après, la compagnie pouvait être convoitée, a été convoitée et vendue.

Nous l'avons dit plus tôt, le jeune entrepreneur n'a que rarement de tels avantages. Plusieurs partent leur entreprise seuls, ce qui diffère beaucoup puisque nous étions quatre. Comme ils sont jeunes, ils ne peuvent pas te parler d'années d'expérience majeure dans leur domaine. Règle générale, même s'ils sont plusieurs, ils ont la même compétence: deux ingénieurs ensemble, trois comptables ou avocats ensemble. Généralement, la multidisciplinarité n'est pas présente. Leur homogénéité en est une de surface et souvent mal harnachée. La maturité n'étant souvent pas présente, il est normal que l'ego soit très fort. L'émotion sort dès qu'arrive un conflit. Leur conseil d'administration n'en est pas un de prestige puisque leur pouvoir d'attraction n'est pas fort pour aller se chercher des gens pour les aider à emprunter. Concernant l'équipe en place, elle n'existe tout simplement pas.

**LJF Beaucoup de jeunes qui se lancent en affaires sont loin de cumuler autant d'expérience que vous. En fait, les recherches montrent toutes sortes de problèmes reliés au manque de préparation d'un nombre encore trop élevé de gens qui se lancent en affaires!**

**ML** Vous avez raison. Quand on regarde certaines de ces recherches, on ne peut que dénoter un certain nombre de faits troublants. Par exemple, j'ai à l'esprit une de ces recherches réalisées auprès d'un échantillon de plusieurs milliers de personnes aux États-Unis à qui on a demandé les raisons profondes pour expliquer qu'elles avaient

fait faillite: 84% ont répondu qu'elles avaient utilisé les mauvaises techniques pour attirer les investisseurs; ou qu'elles avaient eu recours prématurément aux investisseurs en capital de risque, ou reconnaissaient avoir fait un travail incomplet en vue d'intéresser les investisseurs. Dans mon parrainage, j'incite l'entrepreneur à travailler beaucoup sur ce point. Si tu as un besoin additionnel de financement, n'arrive pas à moitié prêt parce que la première réponse négative que tu recevras risque d'être un «non» définitif.

**Si tu as un besoin additionnel de financement, n'arrive pas à moitié prêt parce que la première réponse négative que tu recevras risque d'être un «non» définitif.**

Un autre problème qui revient souvent est celui de l'établissement du prix de vente des produits ou services. Dans l'étude dont je viens de parler, 81% ont reconnu avoir établi un prix de vente incorrect. Il existe un prix que l'acheteur est prêt à payer.

Mentionnons que 93% des gens qui ont répondu à l'étude dont je parlais ont dit qu'une raison importante qui explique pourquoi ils ont fait faillite réside dans le fait qu'ils ont manqué de motivation à continuer. Ils sont arrivés à un certain moment où ils se sont dits: «Ce matin, je ne me bats plus. C'est final. Je jette les gants par terre, j'abandonne.» Ils avaient perdu foi dans leur projet. S'ils avaient eu un peu d'encouragements et, mieux, quelques conseils judicieux, cela aurait peut-être pu faire la différence.

**LJF C'est là que le parrainage peut faire toute la différence. Je sais que vous**

**aimez aborder le sujet en nous disant d'abord ce que vous considérez que le parrain n'est pas!**

**ML** C'est un point majeur. On doit comprendre que le parrain est quelqu'un qui se donne comme mandat ou mission d'aider le jeune entrepreneur à devenir lui-même un entrepreneur compétent. Pour ce faire, le parrain doit comprendre qu'il n'est ni l'entrepreneur, ni le gestionnaire, ni le gérant de l'entreprise. C'est tentant pour lui de dire: «Donne-moi ta place et je vais régler ton problème. Tu vas voir que ça va être bien fait, puis on ne s'en reparlera plus». Il s'agirait alors d'un mauvais parrain. Les solutions doivent venir de l'entrepreneur, non du parrain.

Le parrain n'est pas le porte-parole de l'entreprise. Je ne dévoile jamais le nom des entreprises que je parraine. Je suis bien loin en arrière.

Le parrain n'est pas un consultant professionnel et n'est pas là pour remplacer ceux dont c'est la spécialité en comptabilité, en publicité, en droit ...

Le parrain n'est pas un employé. Il ne travaille pas dans l'entreprise.

Le parrain n'est pas un investisseur, bien qu'il puisse l'être. Les entreprises dans lesquelles j'investis, sont des entreprises que je parrainais. Dans tous les cas, j'ai investi parce que je croyais beaucoup en eux et qu'ils ne réussissaient pas à obtenir du financement. Non, le parrain n'est pas un investisseur, souvent il n'est pas apte à investir, il faut comprendre cela.

Le parrain n'est pas non plus celui qui vend ou qui entretient un rêve. Si un parrain réalise que l'entreprise ne va nulle part, qu'ils ne réussiront pas, il ne doit pas donner une tape dans le dos en lui disant: «Lâche pas bonhomme, il faut que tu prennes courage. Tu vas y aller et tu vas réussir.»

En tant que parrain, j'ai deux faillites à mon crédit. Lorsque j'avais accepté de les parrainer, ces deux entreprises étaient à cours de ressources. Mon gros travail a consisté en deux choses: les amener à comprendre que la compagnie n'était plus viable, puis les aider à cheminer vers leur décroissance à zéro (je n'aime pas le terme faillite). Il fallait que cela ne leur fasse pas trop mal dans leur vie familiale ou financière personnelle; qu'ils n'y laissent pas tout en perdant leur entreprise.

**LJF** Vous nous avez dit que le parrain n'est ni l'entrepreneur, ni le gestionnaire, ni le porte-parole de l'entreprise, ni un consultant professionnel, ni un employé, ni un investisseur. Pouvez-vous maintenant nous parler de ce qu'est le parrain selon vous?

**ML** En principe, le parrain est quelqu'un qui a des acquis. On se fait aider par quelqu'un ayant du vécu. On ne va pas chercher un parrain qui en connaît moins que nous dans l'ABC de l'entrepreneurship ou de la gestion d'entreprise. Toutefois, le parrain ne détient pas toutes les connaissances. Il ne faut tout de même pas être prétentieux. Je ne détiens pas toutes les compétences et toutes les connaissances, et je n'en connais pas qui les ont toutes.

L'entrepreneur doit se trouver un parrain gagnant. Tu ne t'associes pas à des perdants, surtout pas en entrepreneurship, mais plutôt à des gens qui ont le goût de gagner. Lancer une entreprise, c'est avoir le goût de réussir. Il ne s'agit pas d'une joute qui ne mène à rien. Tu ne dis pas: «Je joue à ça. Si ça marche, tant mieux, si ça ne marche pas, tant pis». Tu es gagnant en partant parce que ton projet est le plus beau.

Il faut choisir un parrain qui sait gérer son temps pour pouvoir en donner. Quel que soit ton emploi, que tu sois président ou vice-président d'une

grande compagnie, tu as des temps libres. Tous savent que souvent les personnes les plus occupées sont celles qui acceptent d'en prendre davantage. Évidemment, ne parlez jamais de parrainage à quelqu'un qui s'agite sans cesse, qui ne retourne jamais vos appels et qui, lorsque vous allez le voir, vous dit n'avoir que deux minutes à vous consacrer alors qu'il y en a déjà une d'écoulée!

Le parrain doit savoir écouter et questionner. C'est la base du parrainage. Il s'agit de répondre à une question par une question:

- « – M. Lafrance, on a pensé sérieusement à acheter une nouvelle machinerie.
- Pourquoi?
- Je demande votre opinion.
- Je ne le sais pas, moi. Que veux-tu faire avec ta nouvelle machine?
- Actuellement, cela nous prend une heure pour faire une pièce. Avec une nouvelle machine, on sortirait 10 pièces à l'heure.
- Tu en vends combien de ces pièces?
- Trois ou quatre par mois.»

**Évidemment, ne parlez jamais de parrainage à quelqu'un qui s'agite sans cesse, qui ne retourne jamais vos appels et qui, lorsque vous allez le voir, vous dit n'avoir que deux minutes à vous consacrer alors qu'il y en a déjà une d'écoulée!**

Et tu continues ainsi, un questionnement après l'autre, jusqu'à la minute où il te dira soit: «Je suis maintenant convaincu que je n'ai pas besoin de cette machine» ou «Je suis convaincu que j'en ai besoin. Même si vous n'êtes pas d'accord, je

---

vais l'acheter». Je conclus alors en disant: «C'est ton choix». Même si son rôle consiste d'abord à questionner, il faut, à l'occasion, que le parrain puisse être capable de parler aussi. Je trouve cela difficile cependant de prendre le temps d'enseigner, ce serait plus rapide et plus facile pour moi de suggérer quoi faire.

Il faut respecter l'entrepreneur et l'estimer.

De par son expérience, le parrain procède par comparaisons. Il peut dessiner un profil. On se demande ce qu'est un entrepreneur à succès. Ça peut être bien des choses, mais c'est celui qui a su durer. Il s'agit déjà là d'une bonne donnée.

Puisque le parrain n'est ni l'entrepreneur ni le gestionnaire, et qu'il doit pouvoir amener l'autre à devenir un entrepreneur compétent, il joue le rôle d'un entraîneur, de quelqu'un qui sait supporter. Malheureusement, il existe de mauvais parrains qui parlent trop, qui ne questionnent pas assez. Ils prennent les devants, corrigent le plan d'affaires. Je leur dis alors: «Lorsqu'ils iront défendre leur plan d'affaires, que vont-ils défendre? Vont-ils t'appeler? Non!».

Le parrain doit avoir le goût du risque. Lorsque j'essaie d'amener des gens du milieu des affaires à s'ouvrir au parrainage, la première excuse qu'ils me donnent est la suivante: «Je n'ai pas le temps». L'argument du manque de temps ne résiste pas à l'usure de la discussion. Quand on réalise que le président de Boeing, aux États-Unis, parraine deux jeunes entreprises, c'est embêtant pour n'importe qui d'autre de dire qu'il n'en a pas.

La seconde excuse: «Je ne connais pas ça». Je leur réponds alors: «Si tu gères une entreprise de la dimension de la tienne et que tu n'es pas capable de t'adapter à une toute petite PME, quelque chose ne va pas!». Certains me répondent encore: «Oui, mais des PME, c'est bien différent». J'enchaîne en

leur disant: «La différence réside dans les moyens et les ressources, mais à part ça, ce n'est pas différent». Mais je reviens au goût du risque que doit avoir le parrain parce que beaucoup de parrains potentiels ont peur. Certains ont peur de l'échec: «Si je m'associais avec un jeune qui part en affaires et qu'il ne réussissait pas, j'aurais l'air de quoi!».

Le parrain doit savoir qu'il est un agent de transition. Il ne s'agit pas d'un travail à vie.

Le parrain est quelqu'un de motivé pour son milieu. À un moment donné, il réalise qu'il est un gâté de la société, d'une certaine façon, qu'il a été chanceux par moments et qu'il a obtenu des choses. Pourquoi les a-t-il obtenues et non pas son voisin quelquefois plus intelligent et plus compétent, mais moins chanceux? Remettre à quelqu'un d'autre ce qu'on a soi-même reçu devient une des grandes satisfactions du parrain.

### **LJF Quel terme préférez-vous utiliser pour référer à un parrain?**

**ML** Certaines personnes préfèrent les termes «tuteur» ou «mentor» à celui de «parrain». J'aime bien le terme «tuteur». Dans le but d'illustrer ce thème, je me suis promené dans les parcs pour photographier un tuteur d'arbre. N'en ayant pas trouvé, j'ai demandé à ma femme d'en dessiner un sur une carte où était dessiné un arbre. Elle en a dessiné un pas mal trop gros mais, tout de même, il tient l'arbre! Il est impressionnant. Ce qui compte sur cette image, c'est l'environnement et l'arbre, et non pas le tuteur. J'aime lancer le défi pour qu'on me dise qu'un jour vous vous êtes proménés dans un parc, en compagnie d'un copain, en tenant ce discours: «Comme il est beau ce tuteur!». Jamais vous ne direz cela, sauf si vous étiez en train d'organiser votre propre terrain et que vous cherchiez un certain type de tuteur. Le parrain, en tant que tuteur, ne doit pas prendre

plus de place que l'arbre qu'il est censé soutenir. Il n'est pas l'arbre, il est là pour le soutenir.

Par contre, j'aime bien utiliser une illustration qui fait référence au terme «mentor». On voit de dos un petit garçon et un éléphant assis sur un banc de football l'un à côté de l'autre. J'ai inscrit ceci sur l'illustration: «Pourquoi s'associer en affaires? L'aimes-tu, mon parrain?». Lorsque le petit garçon descendra sur le terrain pour jouer, un joueur adverse pourrait décider de lui faire un mauvais parti. Toutefois, bien qu'il sache que l'éléphant ne descendra pas sur le terrain, c'est fatigant de le voir assis là! Il se dira qu'il est plus prudent de s'abstenir.

**L'approche, c'est simple. On doit exiger d'un parrain l'écoute et le questionnement. Le parrain doit pouvoir répondre à une question par une question.**

Le style varie d'un parrain à l'autre. Prenez aussi pour acquis — c'est un message d'espoir — qu'il y a bien plus de parrains que l'on pense. Comme ils sont des tuteurs, on ne les voit pas. En 1992, j'ai reçu une invitation du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec. Ils voulaient me rendre hommage comme parrain type d'entreprises. Ils m'avaient sûrement choisi à cause de la Fondation de l'entrepreneurship. Cinquante invités — tous des parrains d'entreprises — ont participé à ce dîner à Québec. Je ne les connaissais pas, peu se connaissaient, et pourtant tous vivaient des expériences semblables.

**LJF** Marcel, vous avez cerné un portrait riche et intéressant de ce qu'est le parrain. Vous avez dit que c'est quelqu'un

qui a des acquis, des connaissances et de l'expérience sur la pratique des affaires, que c'est un gagnant, quelqu'un qui sait gérer son temps, quelqu'un qui sait écouter, questionner. Vous avez dit qu'il sait jouer plusieurs autres rôles comme celui d'entraîneur, de tuteur, de mentor, de quelqu'un qui sait supporter, que c'est quelqu'un qui a le goût du risque, qui sait qu'il est un agent en transition, qu'il est motivé par son milieu. Maintenant que vous avez expliqué ce que n'est pas et ce qu'est un parrain, pouvez-vous nous parler de ce que vous suggérez comme approche pour pratiquer le parrainage?

**ML** L'approche, c'est simple. On doit exiger d'un parrain l'écoute et le questionnement. Le parrain doit pouvoir répondre à une question par une question.

Concernant l'entrepreneur parrainé, j'emploie une expression qui décrit ce que je veux exprimer: le *strip tease*. Si le parrainé ne se découvre pas devant son parrain, ce dernier ne pourra pas arriver à travailler adéquatement. Le parrainé devient quelqu'un qui doit reconnaître qu'il a besoin d'aide et également qu'il veuille se faire aider. Il y a une nuance entre les deux. Je peux réaliser que j'ai besoin d'aide, mais vouloir me faire aider, c'est autre chose. Le parrainé doit accepter de se confier à un tiers en qui il a confiance. Cette confiance commence dès le début. Il est difficile de se mettre à nu, mais c'est difficile pour le parrain de travailler, s'il n'a pas la vue d'ensemble, s'il n'en sait pas assez! Il faut que le parrainé exprime et explicite sa pensée.

Le parrainé doit aussi être quelqu'un qui ne se laissera pas manipuler. J'ai peur de voir de mauvais parrains, ceux qui ne font pas du parrainage comme cela doit être fait. Sans s'en apercevoir,

---

avec les meilleures intentions, ils manipulent leurs parrainés.

Dans une relation de parrainage, le divorce est quelque chose de hautement moral. Ça peut marcher un petit bout de temps, mais lorsque ça ne marche plus, ça ne marche plus. Il y a deux ans, un jour j'ai dit à ma femme: «Je m'en vais rencontrer telle équipe d'entrepreneurs ce matin, et c'est fini. Je n'ai plus le goût de travailler avec eux». Je ne me sentais pas dans un climat de travail valable avec eux. Je leur ai dit: «Vous me faites perdre mon temps et vous perdez le vôtre. Je n'ai plus le goût de marcher avec vous». Il ne m'est jamais arrivé de me faire mettre dehors, mais cela m'arrivera certainement un jour. Bien que cela me soit arrivé dans un cas, à bien y penser, parce que je ne les ai pas revus depuis longtemps. Ils ne me l'ont peut-être pas dit! Il est normal que cela arrive.

**LJF Le parrainé est une personne qui non seulement a besoin d'aide, mais qui reconnaît avoir besoin d'aide et qui est prête à se confier totalement au parrain choisi. Mais comment et où choisir un parrain?**

**ML** C'est une de mes marottes. C'est l'entrepreneur parrainé qui choisit, quel que soit l'entremetteur. Dans tous les cas de mes parrainages, ce sont les entrepreneurs qui sont venus à moi et qui m'ont convaincu. Vite des intérêts communs ont surgi, vite il y a eu compréhension, deux éléments essentiels pour la réussite de la relation de parrainage: il y a des choses qui font cliquer plus que d'autres.

Où le jeune entrepreneur doit-il choisir? Il ne doit pas regarder à l'autre bout du monde: «Il y en a peut-être un qui est bien proche de toi. Une personne qui, pour une raison ou une autre, pourrait, selon une analyse bien faite, être à la

recherche d'un parrainé. Il s'agit peut-être même de ton père, à la condition que tu réussisses à établir avec lui que lorsque tu parles entreprise, ce n'est plus de père à fils mais d'entrepreneur à parrain, ce qui n'est pas nécessairement facile. Regarde aussi dans ton environnement immédiat. De plus, tu n'es pas obligé de le connaître. Un de tes proches en connaît peut-être un». J'ai moi-même présenté des noms de parrains.

Il faut regarder également du côté des professionnels, des gestionnaires d'entreprises, des marchands, des fonctionnaires actifs ou retraités et des cadres d'entreprises qui ont de l'expertise, qui ont des acquis et qui sont compétents. Aussi, je dis aux gens du milieu des affaires: «Si jamais on frappe à votre porte, s.v.p. dites oui!». En réalité, on sait que peu refusent.

Il faut aussi compter que les gens prennent de plus en plus leur retraite jeunes. J'ai pris la mienne à 48 ans. Cela m'a permis de faire du parrainage et de m'engager dans le soutien à l'entrepreneurship depuis plus de quinze ans.

**Il faut regarder également du côté des professionnels, des gestionnaires d'entreprises, des marchands, des fonctionnaires actifs ou retraités et des cadres d'entreprises qui ont de l'expertise, qui ont des acquis et qui sont compétents.**

Le jeune entrepreneur peut également trouver et choisir un parrain via les groupes organisés: chambres de commerce, groupes de soutien locaux, etc. La Fondation de l'entrepreneurship essaie d'inciter et de structurer des gens ensemble. D'autres organismes le font aussi. La CEDEC



---

Côte-des-Neiges a lancé un projet de parrainage. Ils ont identifié des personnes ayant des acquis et d'autres des besoins, et ils les ont assis ensemble. Ceux qui ont des besoins les expriment et ceux qui ont des acquis expriment qui ils sont et où sont leurs compétences. On a réussi également dans le SAJE des Hautes Laurentides, où on a réuni des gens ayant des acquis avec des jeunes. Ils se sont présentés et il y a eu des mariages heureux. À une SIDAC, on a dit aux marchands connaissant du succès: «Vous avez du succès. Mais si votre premier voisin ferme et qu'ensuite les deuxième et troisième en font tout autant, vous ne le garderez pas longtemps votre succès. Pourquoi ne vous associez-vous pas, toi un bijoutier, toi une marchand de fruits et légumes, avec quelqu'un d'un domaine qui n'est pas le tien mais que tu pourrais aider?». Trois mariages ont résulté de cette intervention, dont celui d'une jeune fille dans la haute couture avec un propriétaire d'une franchise de Provigo. Vous me direz que la haute couture et l'alimentation n'ont rien à voir ensemble. Ce n'est pas cela qui compte, mais plutôt la connaissance de la gestion, de l'entrepreneuriabilité, de la façon de diriger une entreprise. Le dirigeant du magasin d'alimentation lui a tout de suite donné des conseils sur une meilleure façon d'utiliser sa vitrine. Cela a eu rapidement un effet sur ses ventes.

**LJF** Vous insistez pour que le parrainé ait toute la latitude nécessaire pour choisir son parrain. Vous insistez aussi sur le fait que le parrain doit être motivé autant par la personne que par le projet. Pouvez-vous maintenant nous parler des formes, des exigences et de la durée des activités de parrainage?

**ML** Il peut s'agir d'une faiblesse en gestion, en marketing, en finance, en ressources humaines, en communications ou de l'inquiétude. Dans notre équipe d'associés à Lévis, le moins compétent en

finance, c'était moi. Dans ce temps-là, j'étais un gars de production. Vêtu de jeans et de bottes, descendre dans les cales de bateaux pour jouer dans les moteurs, j'aimais ça et j'étais bon là-dedans. Mais lorsqu'arrivait le moment de négocier la finance, de signer des contrats ou autres choses qui n'étaient pas de ma spécialité, cela m'intéressait moins. Si j'avais lancé seul une entreprise, il aurait fallu que je me cherche un parrain fort en finance. Combien de jeunes entrepreneurs n'ont aucune notion en ressources humaines? Par expérience, j'ai appris que beaucoup de jeunes entreprises se cassent la pipe à cause d'une mauvaise gestion des ressources humaines, que ce soit l'équipe de direction ou les employés. La faiblesse au niveau des communications peut être passagère, mais très souvent, c'est général. Ces faiblesses peuvent être momentanées, annuelles, occasionnelles ou fréquentes. La fréquence des rencontres dépend beaucoup des périodes, des besoins, des projets, etc. La fréquence des rencontres est très variable: du cas par cas, et les parties trouvent vite la bonne adaptation.

Dans 90% des cas, ce sont les parrainés qui m'appellent pour me rencontrer ou me parler. Il m'arrive aussi de les appeler pour leur demander tout simplement comment ils vont. Curieusement, chaque fois que je les appelle, ils me disent: «Je suis content que vous m'appeliez ce matin. Il y a quelque chose qui me chicote. Pouvons-nous déjeuner ensemble demain matin?».

**LJF** Certains disent que les parrains devraient être rémunérés, d'autres s'y opposent farouchement. Quelle est votre position là-dessus?

**ML** En principe, pour moi, le vrai parrainage est gratuit. Je serais mal à l'aise de dire à un parrainé: «Bien voici, pour le travail réalisé, je te charge tant». Je pratique le parrainage bénévolement depuis 15 ans. Je donne également des



---

conférences à l'université bénévolement parce que je peux me le permettre. Lorsque je m'adresse à des parrains potentiels, je leur dis: «Si vous saviez combien c'est enrichissant. Cela apporte une satisfaction». De plus, cela te donne de nouveaux acquis. J'apprends. Après ma retraite en 1976, s'il avait fallu que je ne fasse pas de parrainage, je serais resté en dehors de la réalité d'aujourd'hui. Cela donne une nouvelle jeunesse. Tu ne peux pas travailler avec des jeunes sans rajeunir.

Il faut tenir compte d'une certaine logique. Il peut arriver que votre parrain s'avère quelqu'un de compétent mais sans moyens financiers. Ici encore, il faut s'avoir s'adapter. Il y a certaines formes de reconnaissance aussi qui se découvrent progressivement et des avenues existent.

**LJF Quelles sont les suites à donner à des activités de parrainage? Certains parlent de la formation de conseils de gestion, de conseils d'administration, de conseils de famille ou tout simplement de comités aviseurs. Quelle est votre opinion là-dessus?**

**ML** Ma façon de voir la gestion d'une entreprise peut se résumer sur une seule feuille de papier. Mais je pourrais en parler pendant des heures. J'essaie d'amener le jeune entrepreneur à se donner une philosophie de gestion, mais qu'elle ne reprenne pas nécessairement la mienne. Celle-là, il ne la voit pas. Je suis content de laisser aller un parrainé le jour où il me montre qu'il commence à articuler sa propre philosophie de gestion. J'en ai qui progressent bien. Ils ont leur vision du futur et sont en train de la mettre en application. C'est ce que j'appelle «développement de l'entrepreneuriat dans le vécu de l'entreprise».

Il y a une évolution là-dedans. À la base, la jeune entreprise qui démarre a besoin d'un parrain. C'est à peu près tout ce qu'elle peut se payer parce que

ça ne lui coûte rien. Si le parrainage est bien fait, on en viendra à créer un conseil de gestion. Dans trois entreprises, je joue ce rôle avec la petite équipe formée des deux propriétaires. Dans un des deux cas, je les amène à faire de la cogestion d'idées et non pas de la cogestion de décisions. Il y a une grosse différence. On met un problème sur la table, on l'analyse, on le décortique, et on essaie de trouver une solution valable. C'est un genre de cercle de qualité, de réunion sans niveau, où tout le monde intervient avec des idées, mais sans que le patron ne se sente interpellé dans sa décision. De plus, à un moment donné, lorsque je sens qu'elles sont prêtes à passer à un autre niveau, j'invite les entreprises que je parraine à former un conseil de gestion formel. Le patron demeure le patron, mais quand on se réunit pour prendre une décision, on tient compte des avis de l'ensemble. Cela demande toutefois une certaine maturité. Par la suite, on peut passer à une autre étape et former un conseil d'administration structuré, pas un conseil bidon, un vrai conseil d'administration.

**LJF C'est à ce moment-là que la relation entre parrain et parrainé tire à sa fin ou passe à un autre niveau!**

**ML** Pour savoir quand la relation avec le parrainé devrait cesser et quand leur conseiller la mise en place d'un conseil de gestion, règle générale, encore une fois, tu en viens à puiser dans tes acquis. Lorsqu'on a vendu Lévis à Dome de Calgary, j'ai signé un contrat de gérance de trois ans jusqu'au 31 août 1984, moment de ma retraite. On a commencé à tenir des réunions mensuelles simultanément à Calgary et à Québec. À Québec, ce n'est plus moi qui présentais les données, mais les vice-présidents concernés (ressources humaines, marketing, finance). À Calgary, question d'économie (sauf dans le cas d'un gros dossier), je n'amenais qu'un ou deux vice-présidents. Nous pratiquions une gestion à partir d'un comité de

gestion parce que nous ne faisons pas partie du conseil d'administration.

Quand est-ce qu'une entreprise est prête pour cela? Si tu parraines bien, l'entrepreneur arrivera lui-même avec la suggestion. J'ignore quand auront lieu ces réunions et quand cessera le parrainage de ma douzaine d'entreprises actuelles. Des liens et des affinités se développent. C'est le danger. Il faut que tu t'organises pour devenir quelqu'un dont on peut se dispenser.

**LJF Ce n'est pas toujours facile de quitter!**

**ML** Si le parrainage est utile, même nécessaire pour plusieurs jeunes entrepreneurs, c'est une aventure enrichissante qui peut devenir passionnante pour le parrain. J'ai beaucoup appris et je continue à apprendre beaucoup dans ce rôle. Parrainer, ça remet en question des valeurs, ça ouvre des horizons, ça permet de rester jeune. Le fait de soutenir un jeune ou une équipe de jeunes à démarrer et à réussir avec une entreprise en partie à cause de ton appui, c'est dynamisant. Toutefois une personne ne devrait jamais accepter d'être parrain si elle n'est pas convaincue et si elle n'en a pas le goût.

**LJF Marcel, vous travaillez beaucoup au CENTECH, et on entend parler ici et là du travail formidable que Jacques Fortin et vous y accomplissez. Pourriez-vous nous en parler un peu?**

**ML** J'ai aidé à créer ce centre d'entrepreneuriat, le CENTECH. La façon suivant laquelle il est structuré tient compte des particularités de l'institution à laquelle il est rattaché. Comme il s'adresse uniquement aux étudiants de l'ETS (École de technologie supérieure), il s'agit donc d'une clientèle fermée. On offre des séances d'éveil et de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

Si un jeune a une idée d'entreprendre — donc un entrepreneur en devenir — on l'invite à peaufiner son idée, à la présenter à un professeur de l'École. Si celui-ci trouve l'idée valable, et qu'il accepte de devenir son parrain technique, il devra cheminer avec lui, techniquement parce qu'il s'agit d'un professeur compétent dans une technologie. Avec l'aval de l'école, on ouvre les laboratoires de l'école normalement destinés à l'enseignement et à la recherche afin que le futur entrepreneur puisse y développer son prototype; ceci est toute une innovation. L'étudiant ne peut pas se présenter au concours s'il n'a pas trouvé son parrain technique. Ensuite, CENTECH l'incite à se trouver un parrain externe. S'il ne réussit pas à le trouver, CENTECH s'occupe de lui trouver une personne ayant des acquis dans le milieu des affaires pour agir à titre de parrain externe. Notre entrepreneur est alors encadré par deux parrains.

**J'ai beaucoup appris et je continue à apprendre beaucoup dans ce rôle. Parrainer, ça remet en question des valeurs, ça ouvre des horizons, ça permet de rester jeune.**

CENTECH devient ainsi une pépinière d'entreprises qui visent l'excellence. Après deux années d'activités, 26 entreprises sont en évolution. On calcule un potentiel de création d'une centaine d'emplois d'ici les prochains douze mois. Essentiellement, le principe appliqué à CENTECH est celui du parrainage. C'est facile à comprendre: je suis le président du conseil! Quand un gars a des marottes, surtout à mon âge, il les garde tout le temps; et ma marotte, c'est le parrainage. Automatiquement, lorsqu'on parle d'organiser une pépinière d'entreprises, je dis qu'il faut des poteaux à chaque arbre. C'est ma vision.

En dehors de CENTECH, il est difficile de trouver des systèmes de parrainage à deux parrains. C'est déjà difficile d'en trouver avec un seul parrain! Je confesse qu'en tant qu'ingénieur ayant travaillé en techniques appliquées en construction navale, je connaissais ça! Je détenais une certaine forme de connaissances. Mais je dis que ce n'est pas nécessaire. En informatique, je suis un *pitonneux*. Ne me demandez pas de comprendre l'informatique. Dès que ça bloque, j'appelle mon garçon. Il m'aide en me disant quoi faire. Si je parrainais une compagnie qui développe des logiciels, je leur conseillerais de trouver quelqu'un pouvant les parrainer aussi dans ce domaine. C'est pour cela que j'aime l'idée de CENTECH. Le système du double parrainage fonctionne bien. Cela permet à chaque parrain de travailler dans sa sphère de compétence et au parrainé d'obtenir un appui dans les deux dimensions de fond de son entreprise: technologie et gestion. Et cela se déroule très bien. Les deux parrains et l'entrepreneur déjeunent souvent ensemble à l'ETS. Le parrain technique

explique des choses, questionne le parrain externe et réciproquement. Il se crée une complicité d'appui qui sert bien le parrainé et qui est très stimulante pour les deux parrains.

**Marcel, nous retenons qu'il ne s'agit pas que de trouver un parrain, mais qu'on doit, de part et d'autre, établir une discipline de travail où les rôles et attentes de l'un envers l'autre sont définis clairement. Merci beaucoup. On veut vous garder avec nous dans des activités de soutien aux entrepreneurs pour les 100 prochaines années.**



# *Maîtrise en gestion de projet*

## **L'OBJECTIF**

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

## **LE PROGRAMME**

(trois orientations)

**Cheminement général**

**Travail d'application**

**Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant**

## **LA CLIENTÈLE**

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

## **PROGRAMME COURT DE 2<sup>e</sup> CYCLE EN GESTION DE PROJET**

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au bureau du registraire.

## **Renseignements supplémentaires**

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1

Téléphone: (418) 545-5011, poste 5241

Télécopieur: (418) 545-5012

[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)



**Université  
du Québec  
à Chicoutimi**